

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

PLAN DE MARKETING Y ANÁLISIS FINANCIERO DE UN
SERVICIO DE AMBIENTACIÓN Y COCINA A DOMICILIO,
UBICADO EN EL SECTOR NORTE DE LA CIUDAD DE QUITO

DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERÍA COMERCIAL

CLAUDIA VALERIA GUERRA HERRERA

DIRECTOR: MÁSTER LEONARDO ÁVILA

QUITO, JULIO 2012

DIRECTOR: Máster Leonardo Ávila

INFORMANTE 1: Ing. Diego Serrano

INFORMANTE 2: Econ. Yaskarina Galárraga

DEDICATORIA

Este trabajo, que es la culminación de otra etapa de mi vida, se la dedico a mis padres, que con su amor, enseñanzas, dedicación, esfuerzo y apoyo incondicional, me han sabido guiar en cada paso de mi vida, brindándome su amor y apoyo en los momentos difíciles y celebrando mis triunfos y alegrías.

A Esteban, quien ha estado siempre a mi lado, ha sido un apoyo para mí y un ejemplo a seguir.

A Alejandro, por su ayuda, su apoyo y sobre todo por estar siempre conmigo brindándome su amor incondicional.

A toda mi familia y amigos, por todo su cariño, apoyo y amor.

AGRADECIMIENTOS

A mis padres por enseñarme a luchar por las cosas que uno quiere, por enseñarme a alcanzar los sueños y metas que me he propuesto en la vida, por enseñarme a levantarme con más fuerza después de una caída y a aprender de los propios errores y sobre todo por el amor y cariño que me han entregado día a día.

A mis profesores que me han acompañado durante esta etapa de mi vida, brindándome sus conocimientos, paciencia y dedicación en la realización y culminación de esta tesis.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1 ANÁLISIS ESTRUCTURAL PRODUCTO – MERCADO, 5

1.1 AMBIENTE GLOBAL, 5

1.1.1 Factores ambientales, 5

1.1.1.1 Factores económicos, 5

1.1.1.2 Factores políticos, 9

1.1.1.3 Factores culturales, 10

1.1.1.4 Factores demográficos, 10

1.1.2 Marco de análisis ambiental, 12

1.1.2.1 Ambiente internacional, 12

1.1.2.2 Ambiente nacional, 13

1.1.2.3 Ambiente industrial, 14

1.1.2.4 La empresa, 15

1.2 ANÁLISIS EXTERNO, 19

1.2.1 Categoría de participantes y fuerzas competitivas, 19

1.2.1.1 Competencia – Rivalidad interna, 19

1.2.1.2 Proveedores – Poder negociador, 20

1.2.1.3 Productos sustitutos – Presión de los sustitutos, 21

1.2.1.4 Clientes – Poder negociador, 21

1.2.1.5 Nuevos ingresantes – Barreras de ingreso, 22

1.2.1.6 Mega fuerza gobierno – Presión, control y regulación, 24

1.2.2 La red de valores, 25

1.2.2.1 Complementadores, 26

1.3 ANÁLISIS INTEGRAL, 28

1.3.1 Modelo investigativo y propuesta metodológica de segmentación, competitividad y posicionamiento, 28

1.3.1.1 Metodología investigativa, 28

1.3.1.2 Análisis de las necesidades a través de la segmentación, 53

1.3.1.3 Posicionamiento en el sector industrial, 63

2 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, 82

2.1 PLAN ESTRATÉGICO, 82

2.1.1 Visión, 82

2.1.2 Misión, 83

2.1.3 Valores, 83

2.1.4 Factores claves de éxito, 85

2.1.5 Segmento: grupo objetivo, 87

2.1.6 Objetivos estratégicos, 88

2.1.7 Matriz análisis F-D-A-O, 88

2.1.8 Matriz planificación F-D-A-O: Estrategias, 93

- 2.1.9 Estrategias corporativas, 94
- 2.1.10 Objetivos específicos de marketing, 95
- 2.1.11 Matriz cuadro de mando integral, 96
- 2.2 ANÁLISIS INTERNO, 97
 - 2.2.1 Cadena de valor, 98
 - 2.2.2 Ciclo de vida del producto, 110
 - 2.2.3 Matriz BCG, 116

3 MODELO DE MARKETING, 120

- 3.1 PROPUESTA ESTRATÉGICA DE MARKETING, 120
 - 3.1.1 Estrategias de desarrollo, 120
 - 3.1.1.1 Diferenciación, 121
 - 3.1.1.2 Enfoque, 122
 - 3.1.2 Disciplinas de valor, 123
 - 3.1.2.1 Excelencia operativa, 123
 - 3.1.2.2 Líder en producto, 124
 - 3.1.2.3 Intimidad con el cliente, 124
 - 3.1.3 Estrategias competitivas, 125
 - 3.1.3.1 Especialista, 125
 - 3.1.4 Estrategias de crecimiento, 127
 - 3.1.4.1 Crecimiento intensivo, 127
- 3.2 MEZCLA DE MERCADOTECNIA, 129
 - 3.2.1 Producto, 129
 - 3.2.2 Precio, 138
 - 3.2.3 Plaza, 142
 - 3.2.4 Promoción, 145

4 ANÁLISIS FINANCIERO, 158

- 4.1 INVERSIÓN, 158
- 4.2 FINANCIAMIENTO, 161
- 4.3 PRESUPUESTO DE VENTAS, 162
- 4.4 COSTO DE VENTAS Y FIJACIÓN DE MARGEN SOBRE VENTAS, 165
 - 4.4.1 Costo de Ventas, 165
 - 4.4.2 Margen sobre Ventas, 166
- 4.5 PUNTO DE EQUILIBRIO, 167
- 4.6 ANÁLISIS DE GASTOS, 168
- 4.7 FLUJO DE CAJA PROYECTADO, 170
- 4.8 ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO, 171
- 4.9 BALANCE GENERAL, 172
- 4.10 ESTUDIO DE FACTIBILIDAD, 174
 - 4.10.1 Tasa de Descuento, 174
 - 4.10.2 Valor Actual Neto, 175
 - 4.10.3 Tasa Interna de Retorno, 176
 - 4.10.4 Período de Recuperación de la Inversión, 177
- 4.11 INDICADORES FINANCIEROS, 178
 - 4.11.1 Indicadores de Liquidez, 180
 - 4.11.2 Indicadores de Endeudamiento, 180
 - 4.11.3 Indicadores de Rentabilidad, 181

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 183

5.1 CONCLUSIONES, 183

5.2 RECOMENDACIONES, 186

BIBLIOGRAFÍA, 188

ANEXOS, 190

RESUMEN EJECUTIVO

La presente disertación de grado tiene por objeto analizar la factibilidad del desarrollo de un proyecto de servicio de ambientación y cocina a domicilio, diseñado para satisfacer necesidades de personas que buscan comodidad, tranquilidad y exclusividad para celebrar fechas especiales o para cerrar negocios importantes, todo esto en la calidez de su hogar. Evitando de esta manera interrupciones o molestias durante la cena, factores que pueden suscitarse en un restaurante.

El desarrollo de este proyecto inicia con el análisis de oportunidades del mercado, evidenciando factores que pueden incidir de manera positiva para el desenvolvimiento del mismo, así como factores negativos que se los puede contrarrestar mediante el planteamiento de estrategias. En esta fase se realizará un estudio a profundidad de los potenciales clientes mediante la aplicación de encuestas para establecer el segmento meta al que Chez Vous se enfocará y conocer cuáles son los atributos valorados, los gustos y preferencias de este segmento. Otro punto relevante a considerar es el estudio de la competencia que tendrá el negocio, con la finalidad de contrarrestar amenazas, enfrentar debilidades, aprovechar las fortalezas y potenciar las oportunidades; de la misma manera se analizará a los proveedores, para establecer cuáles son sus políticas de pago, como funciona la distribución y sobre todo para analizar la calidad de los productos y materia prima.

En el segundo capítulo se aborda lo referente a la planeación estratégica, en donde se define la misión, visión, valores del negocio y los objetivos estratégicos. Se realiza el análisis FODA con la finalidad de generar estrategias que ayuden al adecuado desenvolvimiento del negocio. Por otro lado se analizan los factores internos para determinar los recursos con los que cuenta la empresa, y se realiza un estudio del ciclo de vida tanto del producto como del mercado.

Una vez establecidos los objetivos de marketing y las estrategias a ejecutar, se continúa con el desarrollo del modelo de marketing, en donde se desarrolla punto por punto el análisis de la mezcla de mercadotecnia: producto, precio, plaza y promoción. En cada uno de ellos se detalla los aspectos fundamentales que deben ser considerados para generar una recordación de marca y un posicionamiento en el mercado con el servicio que se está ofertando. Adicionalmente se presenta la propuesta estratégica de marketing, en donde la diferenciación y el enfoque serán las estrategias primordiales para la consecución de los objetivos.

Finalmente se presenta el análisis financiero del proyecto, en donde se determina la factibilidad del mismo, basándose en los criterios de evaluación del valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR); luego del desarrollo de las proyecciones de ventas, costos, gastos, estados financieros, los mismos que permiten determinar la rentabilidad del proyecto a través de indicadores financieros de liquidez, endeudamiento y rentabilidad; los mismos que son de interés para los socios de la empresa.

INTRODUCCIÓN

Considerando que las microempresas hoy en día constituyen un motor de desarrollo para el país y cada vez se evidencia más su competitividad dentro de la industria en la cual se desarrollan, la obtención de los recursos necesarios para la puesta en marcha de este negocio se facilita a través de la intervención de entidades financieras que otorgan préstamos a las PYMES para el desarrollo de su propio negocio.

De igual manera se puede evidenciar a la microempresa como generadora de fuentes de empleo permitiendo incrementar los ingresos familiares de los ecuatorianos y mejorando de esta manera su calidad de vida.

Durante los últimos años en la ciudad de Quito, los restaurantes exclusivos han tenido una exitosa acogida y algunos de ellos poseen un notable reconocimiento debido al valor agregado que ofrecen, como el buen servicio, calidad de productos, exclusividad, ubicación y una gran variedad de complementadores que permiten crear un posicionamiento diferenciador en la mente del consumidor; sin embargo la esencia sigue siendo la misma, un lugar con el cual el cliente se sienta identificado.

Actualmente se puede encontrar gran variedad de restaurantes de comida ecuatoriana, internacional, gourmet, rápida entre otras, pero la gran mayoría de estos establecimientos, no prestan un ambiente realmente acogedor y discreto como busca en ciertas ocasiones el consumidor. Un claro ejemplo de esto, se puede observar en el caso de una pareja que

desea celebrar su aniversario o celebrar una fecha especial, un restaurante así sea el más lujoso, no brinda la intimidad necesaria que se busca, puesto que siempre van a estar acompañados por otras personas que están visitando el mismo establecimiento. Citando otro ejemplo se tiene el caso de un empresario que necesita cerrar un negocio con sus socios, éste busca un lugar tranquilo donde pueda hablar sin interrupciones ni distracciones y en un restaurante es muy difícil conseguirlo.

Existe una gran cantidad de restaurantes, que adicionalmente cuentan con el servicio de entrega a domicilio, el mismo que consiste únicamente en la entrega del pedido por parte de un despachador al consumidor. Esto quiere decir que los usuarios deben atenderse por sí solos, es decir no prestan las atenciones necesarias que el cliente puede estar buscando.

“Chez Vous” brindará un servicio de ambientación y cocina a domicilio, brindando un producto y servicio de calidad, con el fin de satisfacer las expectativas de los clientes. La diferenciación de este negocio, es que se ambientará el lugar escogido por el cliente según la temática deseada por el mismo, proporcionando un ambiente acorde a la ocasión que se celebre, sin que el cliente deba preocuparse por ningún detalle, y únicamente disfrute de la cena y el servicio brindado.

La empresa se enfocará a un segmento de mercado de estrato social medio-alto, alto. El servicio que se ofrecerá a los clientes puede variar desde comida típica del Ecuador hasta comida gourmet de diferentes partes del mundo, “Chez Vous” se acogerá a todas las normas de calidad para que el servicio sea reconocido por el mercado y valorado por los clientes.

En un principio la empresa ofrecerá el servicio únicamente en la ciudad de Quito, después de posicionarse en el mercado se pensará en abrir más sucursales a nivel nacional, observando cuales son las ciudades idóneas para expandirse luego de realizar un estudio de mercado.

Este es un servicio innovador en Ecuador; debido a las diversas temáticas que ofrece. En la actualidad, es posible encontrar una empresa que brinda este servicio pero con un único ambiente para la cena, adicional se analiza a los restaurantes y catering que ofrecen algo semejante pero imponen un número mínimo de personas para poder disfrutar del buffet en la comodidad de su hogar y en otras ocasiones únicamente hay como ir al restaurante para disfrutar de una cena.

La principal problemática que tendría el negocio es que por ser un servicio relativamente nuevo en el mercado, no contaría con la confianza del público meta, ya que la gente es muy exigente al momento de escoger su comida porque temen que los productos ofrecidos no se encuentren en buenas condiciones o simplemente que no sean de su agrado y por la desconfianza que existe actualmente en el país debido a la inseguridad. Por estas razones la empresa empezaría a brindar sus servicios a gente conocida para que se pueda pasar la voz de la calidad que tienen los productos ofrecidos y que es un servicio totalmente confiable y personalizado; realizando principalmente una publicidad boca a boca.

La razón principal para llevar a cabo el desarrollo del proyecto planteado es la búsqueda de ingresos a través de un negocio propio fomentando una buena alimentación, junto con ambientes agradables y un momento de distracción y relajación en la comodidad de los hogares de cada uno de los clientes. La demanda de lugares en los cuales se brinda un

servicio similar al que se ofrece dentro de este proyecto, en los últimos años se ha ido incrementando debido a que las personas en la actualidad son cada vez más exigentes y buscan nuevos lugares y nuevas maneras de poder pasar un momento agradable. De igual manera la existencia de recursos como el local para implementar el proyecto es una ventaja y constituye un impulso adicional para el desarrollo del mismo.

Al ser un servicio innovador en lo que se refiere al servicio de ambientación, causará un impacto en el mercado al que va enfocado debido al servicio diferenciador y adicional que brindará, como es la cocina a domicilio y decoración del lugar escogido por el cliente, el servicio permanente de un mesero durante toda la velada, música acorde con el ambiente escogido; de manera que el cliente no deba preocuparse por ningún detalle al momento de su cena; por lo que este negocio se proyecta rentable en el mediano plazo.

Al realizar este proyecto de negocios dentro de la industria de la alimentación y ambientación, el principal objetivo es analizar la factibilidad de este negocio por medio de la evaluación de factores externos e internos. De esta manera se determinará, la incidencia positiva o negativa que puedan tener estos factores sobre el desarrollo de la empresa, con el fin de establecer acciones y estrategias que permitan enfrentar tanto amenazas como debilidades, aprovechando las fortalezas de mercado y potenciando las oportunidades.

1 ANÁLISIS ESTRUCTURAL PRODUCTO – MERCADO

En el presente capítulo se realiza un análisis de cómo se encuentra compuesto el sector industrial en el cual se desea incursionar, con el objetivo de identificar oportunidades de mercado y amenazas a las cuales el proyecto estará expuesto, con el fin de contrarrestarlas y al mismo tiempo potenciar las oportunidades.

1.1 AMBIENTE GLOBAL

El negocio de ambientación y alimentación, se encuentra en constante evolución, gracias a la globalización, por este motivo es de suma importancia especializarse y diferenciarse de la gran cantidad de competencia existente dentro del mercado.

El ambiente a analizar es un conjunto de variables y factores externos que ejercen influencia sobre el desenvolvimiento de la empresa y su futuro desarrollo.

1.1.1 Factores ambientales

1.1.1.1 Factores económicos

En los últimos años se ha podido evidenciar el crecimiento del PIB en el Ecuador, lo que demuestra que se ha superado la crisis financiera vivida a principios de la década pasada. En los

últimos años se ha observado un incremento representativo del PIB en el país, situándose al 31 de enero de 2012 en 71625.00¹ millones de dólares y con una proyección de crecimiento al 2013 del 5%.

Cuadro # 1: PIB

FECHA	VALOR
Enero-31-2012	71625.00 millones de USD
Enero-31-2011	65945.00 millones de USD
Enero-31-2010	57978.00 millones de USD
Enero-31-2009	52022.00 millones de USD
Enero-31-2008	54209.00 millones de USD
Enero-31-2007	45504.00 millones de USD
Enero-31-2006	41705.00 millones de USD
Enero-31-2005	36942.00 millones de USD
Enero-31-2004	32646.00 millones de USD
Enero-31-2003	28409.00 millones de USD
Enero-31-2002	24718.00 millones de USD
Enero-31-2001	21271.00 millones de USD
Enero-31-2000	16283.00 millones de USD
Enero-31-1999	16896.00 millones de USD
Enero-31-1998	23290.00 millones de USD
Enero-31-1997	23715.00 millones de USD
Enero-31-1996	21483.00 millones de USD
Enero-31-1995	20288.00 millones de USD
Enero-31-1994	18662.00 millones de USD
Enero-31-1993	15153.00 millones de USD

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Banco Central del Ecuador

Para mantener este índice es necesaria la cohesión de la inversión pública y privada para el crecimiento sostenido de la economía y como consecuencia la creación de fuentes de trabajo.

¹ BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2012). [<http://www.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=pib>], **Producto Interno Bruto**. Ecuador

A la presente fecha el índice de desempleo tiende a ir a la baja con un porcentaje del 4.88%² a marzo del presente año tal como se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro # 2: Desempleo

FECHA	VALOR
Marzo-31-2012	4.88 %
Diciembre-31-2011	5.07 %
Septiembre-30-2011	5.52 %
Junio-30-2011	6.36 %
Marzo-31-2011	7.04 %
Diciembre-31-2010	6.11 %
Septiembre-30-2010	7.44 %
Junio-30-2010	7.71 %
Marzo-31-2010	9.09 %
Diciembre-31-2009	7.93 %
Septiembre-30-2009	9.06 %
Junio-30-2009	8.34 %
Marzo-31-2009	8.60 %
Diciembre-31-2008	7.31 %
Septiembre-30-2008	7.06 %
Junio-30-2008	6.39 %
Marzo-31-2008	6.86 %
Diciembre-31-2007	6.07 %
Septiembre-30-2007	7.06 %

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Banco Central del Ecuador

Se debe considerar que se tiene un porcentaje de subempleo del 43,9% a marzo del 2012 según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Este porcentaje podría afectar directamente al desenvolvimiento del negocio, puesto que disminuiría el poder adquisitivo de las personas y en consecuencia la reducción de contratos para el servicio. Al momento seis³ de cada diez ecuatorianos que conforman la Población Económicamente Activa

² BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2012). [http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=desempleo], *Tasa de desempleo*. Ecuador

³ INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y CENSOS. (2011). [<http://www.inec.gob.ec/web/guest/inicio>], *Indicadores periódicos – PEA*. Ecuador

no cuentan con empleo o se hallan subempleados, lo que reduce la posibilidad de tener nuevos clientes.

Otro factor que podría afectar a la empresa es la inflación que se reflejaría en el incremento de precios por parte de los proveedores y esto obligaría a la empresa a subir los precios, este dato se lo obtuvo del BCE, observando las variaciones que ha tenido la tasa de inflación durante este año; situándose en el mes de mayo en 4,85%⁴.

En el cuadro que se muestra a continuación se puede observar las fluctuaciones de la tasa de inflación en el último año.

Cuadro # 3: Inflación

FECHA	VALOR
Mayo-31-2012	4.85 %
Abril-30-2012	5.42 %
Marzo-31-2012	6.12 %
Febrero-29-2012	5.53 %
Enero-31-2012	5.29 %
Diciembre-31-2011	5.41 %
Noviembre-30-2011	5.53 %
Octubre-31-2011	5.50 %
Septiembre-30-2011	5.39 %
Agosto-31-2011	4.84 %
Julio-31-2011	4.44 %
Junio-30-2011	4.28 %
Mayo-31-2011	4.23 %
Abril-30-2011	3.88 %
Marzo-31-2011	3.57 %
Febrero-28-2011	3.39 %
Enero-31-2011	3.17 %
Diciembre-31-2010	3.33 %
Noviembre-30-2010	3.39 %
Octubre-31-2010	3.46 %
Septiembre-30-2010	3.44 %
Agosto-31-2010	3.82 %
Julio-31-2010	3.40 %
Junio-30-2010	3.30 %

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Banco Central del Ecuador

⁴ BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2012). [http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion], *Tasa de inflación*. Ecuador

1.1.1.2 Factores políticos

El actual gobierno se ha caracterizado por tendencias izquierdistas, el presidente Rafael Correa se encuentra en el poder desde el año 2007, durante este tiempo ha realizado fuertes inversiones en lo que respecta al sector público y el desarrollo del país, sin embargo, ha dejado de lado un sector que es de suma importancia para el desarrollo económico del país y que genera fuentes de empleo a nivel nacional, este es el sector privado.

Con el propósito de reducir el déficit de la balanza comercial, a finales del mes de enero se tomaron medidas para disminuir las importaciones en los bienes de consumo, aplicando aranceles máximos, los mismos que están permitidos por la Organización Mundial del Comercio⁵. Estas medidas adoptadas por el Ejecutivo, podrían afectar al negocio, puesto que para la realización de ciertos menús es necesario la compra de productos importados (alimentos procesados en los cuales se aplica este impuesto), y al adquirirlos de los proveedores, estos tendrían un porcentaje adicional grabado debido al arancel que están obligados a pagar, lo que provocaría un incremento en el precio de venta para los consumidores.

⁵Cfr. EL UNIVERSO. (2011). [<http://www.eluniverso.com/2011/01/26/1/1356/ministra-nathalie-cely-presento-plan-reducir-importaciones.html>], **Ministra Nathalie Cely presentó plan para reducir las importaciones**. Ecuador

1.1.1.3 Factores culturales

Debido a que el servicio de Chez Vous está dirigido a un estrato social medio-alto, alto, las exigencias de los clientes deberán ser satisfechas con la más alta calidad, con el fin de que la empresa adquiera prestigio y gane la confianza de los consumidores. Las acciones que la empresa realice con sus empleados, como una constante motivación, se verán reflejadas ante la atención a los clientes y la aceptación por parte de los mismos.

La variedad geográfica, cultural y étnica que existe actualmente en el país ha incentivado la creación de varias opciones gastronómicas, para satisfacer gustos y preferencias de sus habitantes. Tomando en cuenta este factor, Chez Vous, brindará opciones gastronómicas para los diferentes gustos, con una ambientación acorde a la cena escogida; buscando satisfacer las necesidades de sus clientes.

Al ser la confianza un factor relevante al momento de contratar un servicio, la empresa procurará generar esa seguridad en cada uno de sus clientes, con la ayuda de personal calificado que trabajará arduamente para conseguir el prestigio y reconocimiento que ayudará a posicionar su marca en el mercado.

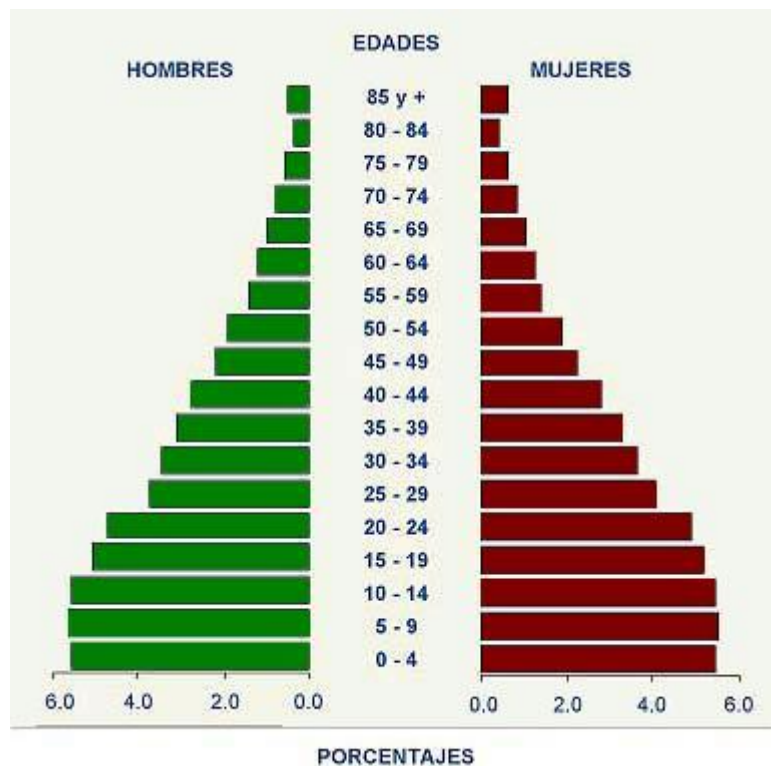
1.1.1.4 Factores demográficos

De acuerdo a las cifras presentadas en el Censo de Población y

Vivienda de 2010 el Ecuador tiene una población de 14'306.876 personas, presentando un incremento de 14,6%⁶ en relación al censo poblacional de 2001.

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos la edad promedio en el Ecuador es de 28 años; a continuación se presenta el gráfico de pirámide por edades del Censo del 2001.

Gráfico # 1: Pirámide por edades



Fuente: Censo de Población y Vivienda 2011
Elaborado por: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Como se puede observar en el gráfico la población en el 2001 estaba distribuida de una manera similar entre hombres y mujeres; en el

⁶ ECUADOR INVIERTE. (2011). [<http://www.ecuadorinvierte.com/noticias-ecuador/poblacion-de-ecuador-subio-en-un-14>], *Población de Ecuador subió en un 14%*. Ecuador.

censo del 2011 se puede evidenciar características similares en cuanto a la distribución de hombres y mujeres.

Aproximadamente el 50% de la población se encuentra entre las edades de 0 a 49 años, lo que indica que el Ecuador cuenta con un población joven de acuerdo a lo que se observa en lo gráfico.

Hay factores determinantes que influyen para que las personas tengan actitudes cambiantes y dinámicas en las diferentes fases de su vida y sobre todo en la vida diaria, tanto a nivel personal como profesional, esto se debe básicamente a las influencias externas a las que las personas se encuentran expuestas en el diario vivir. Se puede mencionar a la diversidad cultural que existe en el país, la influencia de los medios de comunicación y sobre todo a la globalización, los mismos que juegan un rol importante al momento de definir gustos y preferencias de las personas.

Tomando en cuenta estos factores, la ambientación y los platos gastronómicos se enfocarán a satisfacer las necesidades expresadas mediante el estudio de mercado que se realizará más adelante.

1.1.2 Marco de análisis ambiental

1.1.2.1 Ambiente internacional

Hace algunos años se empezó a hablar de la globalización y todo lo que ella abarca, actualmente los países están abriendo las puertas hacia este proceso de cambio con la finalidad de unificar sus mercados, sociedades y culturas, y así, abrir sus fronteras al mundo. Este proceso ha permitido y ha impulsado a los países a fomentar el comercio internacional, convirtiéndose de esta manera en naciones más competitivas a nivel mundial. Para lograr este fin los estados han tratado de integrarse a través de tratados internacionales que permitan la libre competencia.

Este cambio debe ser aceptado tanto por empresas como por los países para ser exitosas y competitivas en este mercado global, ofreciendo productos y servicios de alta calidad que satisfagan las necesidades y expectativas de los consumidores.

1.1.2.2 Ambiente nacional

Las nuevas políticas gubernamentales que se están implementando en el Ecuador, van enfocadas al crecimiento continuo del sector público, mientras que pone trabas al desarrollo del sector privado, imponiendo medidas arancelarias e impuestos elevados, lo que provoca un decrecimiento del sector privado por medidas insostenibles para los productores. La propuesta de financiar gran parte del presupuesto general del Estado con impuestos significa que la carga tributaria será importante para las empresas.

Las campañas que se enfocan a los sectores menos favorecidos del país, también afectan el desempeño de las empresas, como un claro ejemplo se tiene el llamado sueldo digno, que empuja a las empresas a incrementar sus costos de producción al tener que aumentar los sueldos de los empleados. En algunos casos esta medida es sostenible debido a la liquidez de la empresa, pero en otros casos es necesario recurrir a la terminación de contratos para que la empresa pueda cubrir sus costos y continuar con su gestión.

1.1.2.3 Ambiente industrial

Se analizará como se encuentra constituido el sector industrial en el cual se va a incursionar, con el objetivo de identificar las diferentes oportunidades y amenazas a las que se enfrentará el desarrollo del proyecto. El ambiente industrial al cual se realizará el seguimiento, es especialmente al de restaurantes enfocados a un estrato económico medio - alto, alto.

Para determinar este ambiente se ha determinado que en el último estudio realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos en el año 2007, se tenía en la provincia de Pichincha 293⁷ hoteles y restaurantes, de los cuales el 27% se enfocan a un nivel económico medio-alto, alto.

⁷ INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA Y CENSOS. (2011). [http://www.inec.gov.ec/c/document_library/get_file?folderId=2235616&name=DLFE-44316.pdf], ***“Encuesta de Hoteles, Restaurantes y Servicios”***. Ecuador

En cuanto a la estructura de mercado en la cual se desarrollará el proyecto es el de competencia monopolística, que se define como “la estructura del mercado en la que muchas empresas venden productos similares pero no idénticos” (MANKIW, 2002: 23). Debido a esta diferenciación, los vendedores tienen cierto grado de control sobre los precios, para el proyecto se puede tener un control elevado de los precios debido a que existe una empresa que brinda similar servicio al ofertado, más no el mismo en cuanto a las diversas temáticas de ambientación con las que cuenta Chez Vous.

1.1.2.4 La empresa

El proyecto consiste en el desarrollo de una empresa especializada que incursionará en la industria de ambientación y alimentación; utilizando una estrategia de liderazgo total en diferenciación, que consistirá en brindar una cena con un ambiente acogedor, lo que permitirá crear características percibidas como únicas por parte del consumidor. El ambiente será elegido por el cliente entre varias temáticas y arreglado por el personal de la empresa. El principal objetivo es entregar cenas a domicilio o lugar de preferencia del cliente, brindando un servicio de calidad, personalizado, con un ambiente exclusivo y acogedor, velando por brindar todas las comodidades posibles de servicio para satisfacer las expectativas de los clientes meta. La propuesta de este proyecto, gira en torno a la oferta de un menú con recetas innovadoras de entradas, platos

fuertes y postres distintos de los actualmente ofrecidos en el mercado, puesto que los menús ofertados en el proyecto irán ligados al ambiente de elección del cliente, lo que hace de este servicio algo innovador en el mercado ecuatoriano. Al ofrecer un servicio innovador para el cliente, y un buen sabor en sus comidas, se logrará fidelizar al cliente obteniendo de esta manera prestigio y confianza entre los consumidores, lo que junto a un buen estudio de mercado, favorecerá un crecimiento a futuro con la expansión del negocio y la apertura de nuevas sucursales en distintas ciudades.

Al participar en la industria alimenticia, el segmento al que se enfocará el proyecto es el B2C; lo cual se transforma en una ventaja para el proyecto por la interacción que existe entre empresa-cliente, sin contar con intermediarios, esto permite observar el nivel de satisfacción de los clientes con el servicio brindado y a la vez conocer sus opiniones que ayudarán al negocio a eliminar las debilidades y potenciar las oportunidades, por medio del servicio post-venta.

El mercado en el que se desenvuelve el negocio, es ampliamente competitivo, ya que la población ecuatoriana cuenta con varias alternativas o sustitutos, dentro de lo cual, el valor agregado debe ser una de las fortalezas principales.

Se contará con gente especializada y capacitada en atención al cliente, para que de esta manera se pueda tener una ventaja adicional en lo que se refiere a servicio al cliente. Por otro lado la fortaleza más importante que presenta este proyecto es la de adecuar y ambientar el lugar según las especificaciones del cliente, en donde se desee realizar la cena.

Chez Vous será una empresa perteneciente al sector privado y se constituirá como persona jurídica bajo la figura de Compañía de Responsabilidad Limitada. Se optó por este tipo de sociedad por tratarse de una empresa que se establecerá entre dos socios. La Ley de Compañías establece que:

Del Capital. Art. 102.- Al constituirse la compañía, el capital estará íntegramente suscrito, y pagado por lo menos en el cincuenta por ciento de cada participación. Las aportaciones pueden ser en numerario o en especie y, en este último caso, consistir en bienes muebles o inmuebles que correspondan a la actividad de la compañía. El saldo del capital deberá integrarse en un plazo no mayor de doce meses, a contarse desde la fecha de constitución de la compañía.

De la Forma del Contrato. Art. 136.- La escritura pública de la formación de una compañía de responsabilidad limitada será aprobada por el Superintendente de Compañías, el que ordenará la publicación, por una sola vez, de un extracto de la escritura, conferido por la Superintendencia, en uno de los periódicos de mayor circulación en el domicilio de la compañía y dispondrá la inscripción de ella en el Registro Mercantil. El extracto de la escritura contendrá los datos señalados en los numerales 1, 2, 3, 4, 5, y 6, del Art. 137 de esta Ley, y además la indicación del valor pagado del capital suscrito, la forma en que se hubiere organizado la representación legal, con la designación del nombre del representante, caso de haber sido designado en la escritura constitutiva y el domicilio de la compañía.

Art. 137.- La escritura de constitución será otorgada por todos los socios, por sí o por medio de apoderado. En la escritura se expresará:

- 1.- Los nombres, apellidos y estado civil de los socios, si fueren personas naturales, o la denominación objetiva o razón social, si fueren personas jurídicas y, en ambos casos, la nacionalidad y el domicilio;
- 2.- La denominación objetiva o la razón social de la compañía;
- 3.- El objeto social, debidamente concretado;
- 4.- La duración de la compañía;
- 5.- El domicilio de la compañía;
- 6.- El importe del capital social con la expresión del número de las participaciones en que estuviere dividido y el valor nominal de las mismas.⁸

Se debe considerar que para el funcionamiento de Chez Vous es necesario cumplir con los requisitos exigidos por la ley, los mismos que se detallan a continuación:

- Escritura de constitución. (Anexo 1.1)
- Solicitud de aprobación de la constitución de la compañía en la Superintendencia de Compañías. (Anexo 1.2)
- Registro Único de Contribuyentes. (Anexo 1.3)
- Certificado del Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual, de no encontrarse registrada la razón social.
- Obtención de la patente Municipal. (Anexo 1.4). Para obtener esta patente es necesario cumplir con ciertos requisitos como el permiso del Cuerpo de Bomberos, el Permiso de Uso de Suelo (Anexo 1.5) y el Permiso Sanitario (Anexo 1.6).

⁸ SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS. (2011). *Ley de Compañías*. Ecuador

1.2 ANÁLISIS EXTERNO

Se analizará las fuerza competitivas y red de valor que permitirán tener un conocimiento profundo del entorno en el cual se va a desenvolver la empresa considerando las oportunidades de mercado que deben ser aprovechadas y potenciadas, con la finalidad que sean transformadas en ventajas competitivas; y se estudiarán las amenazas con el objetivo de contrarrestarlas.

1.2.1 Categoría de participantes y fuerzas competitivas

Se estudiará a profundidad el modelo estratégico de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter, que permitirá tener una visión adecuada de la industria en la que se va a incursionar, adicional a estas cinco fuerzas se sumará una que ejerce gran poder sobre la empresa como lo es el gobierno.

1.2.1.1 Competencia – Rivalidad interna

Existe una única empresa que brinda un servicio similar al que propone Chez Vous, con la diferencia de que Löffel Catering (empresa constituida hace menos de un año) presenta en su oferta un solo ambiente para sus clientes. Chez Vous brindará cenas a domicilio para la celebración de ocasiones especiales o cierre de negocios importantes a un grupo reducido de personas, como mínimo dos y como máximo catorce, esto quiere decir que brindará atención personalizada a cada uno de los clientes. El servicio de

ambientación contará con diversas temáticas a elección del consumidor según sus gustos y preferencias, se tendrá un servicio de salones, brindando de esta manera atención personalizada, exclusiva y de calidad durante la velada.

La competencia indirecta con la que contaría este negocio son los restaurantes que se enfocan a un estrato social medio – alto, alto, considerando que existen varios establecimientos dentro de este grupo, resulta necesario enfocarse hacia una estrategia de liderazgo total en diferenciación a través del servicio al cliente, la exclusividad y diversificación de producto. Siendo el valor agregado en el servicio, la clave para llegar a una ventaja competitiva.

1.2.1.2 Proveedores – Poder negociador

Por el tipo de industria en el cual va a incursionar la empresa, esta tendría el poder negociador pues existe una oferta con gran diversidad en cuanto a materia prima y costos, lo que permitiría negociar los costos óptimos para el negocio. Será necesario obtener acuerdos con los proveedores como beneficios de concesión para el expendio de los productos y pagos con créditos razonables.

Para lograr negociar estos beneficios, se deberá primero realizar un análisis y estudio exhaustivo de todos los proveedores interesados en

brindar su servicio a la empresa, con la finalidad de garantizar a los clientes, insumos y productos de calidad.

1.2.1.3 Productos sustitutos – Presión de los sustitutos

Dentro del mercado en el cual se desenvolverá la empresa existe una gran variedad de productos sustitutos, que cumplen la misma función, siendo estos restaurantes exclusivos o restaurantes que brindan servicio a domicilio.

Los productos sustitutos en el negocio de ambientación y alimentación, dependen mucho de las preferencias y gustos de los consumidores, por lo que es impredecible conocer los productos que los posibles clientes consumirán en determinada situación.

1.2.1.4 Clientes – Poder negociador

Al ser un servicio fácilmente sustituible, en cuanto al mercado alimenticio, el poder de negociación lo tienen los clientes, por lo que los esfuerzos de marketing deben ir enfocados a la satisfacción del cliente creando una percepción de exclusividad y calidad, logrando de esta manera motivar la frecuencia de consumo.

En cuanto al cliente interno, los empleados, deberán identificarse con el negocio y al mismo tiempo es responsabilidad de la empresa

mantenerlos motivados, para conseguir este fin se realizarán capacitaciones continuas, que contribuirán al crecimiento tanto profesional como personal de cada uno de los colaboradores.

1.2.1.5 Nuevos ingresantes – Barreras de ingreso

La industria alimenticia es relativamente de fácil acceso pues este negocio cubre una de las necesidades básicas lo que genera mayores posibilidades de frecuencia de consumo. En algunos casos ciertos locales representan una fuerte barrera de ingreso debido al posicionamiento que tiene dentro del mercado y por el grado de fidelidad que poseen por parte de sus clientes.

Una barrera de ingreso para el servicio que oferta “Chez Vous” sería la desconfianza de los posibles consumidores para permitir que personas desconocidas ingresen a sus hogares, a pesar que se cuenta con certificados que corroboren la integridad del personal.

- Requisitos de capital y diferenciación

La principal barrera de entrada que se presenta en este tipo de negocios es la inversión de capital que se debe realizar para la infraestructura y adecuación de las instalaciones, que posteriormente servirán para que se pueda entregar el servicio al domicilio de los

clientes; en este costo también se incluirían los gastos de constitución de la empresa y de personal.

En el enfoque diferenciador que presenta Chez Vous, la inversión resulta elevada debido a toda la maquinaria que se necesita para poder brindar el servicio; y sobre todo por la materia prima y ornamentos que se necesita para satisfacer a cabalidad las necesidades de cada uno de los posibles consumidores.

- Economías de escala

En el negocio de la alimentación y principalmente el servicio como un complemento, existen negocios que han venido creciendo en el mercado y que son reconocidos por sus marcas, lo que ha potenciado el incremento de sus instalaciones. Al tener un volumen de producción mayor los costos de estos negocios han disminuido considerablemente, logrando aumentar su margen de contribución. Chez Vous, no se enfocará en el volumen de producción, sino que incrementará su de margen contribución mediante una fijación de precios por valor percibido.

- Curva de la experiencia

Constituye una de las formas de optimizar la asignación de recursos, produciendo de forma eficiente, por la experiencia adquirida en la

producción y en el servicio, lo que permite presupuestar de mejor manera las unidades de producción.

Existen establecimientos que cuentan con amplia experiencia en el mercado que se han desarrollado, lo que les permite asignar los recursos de una forma más eficiente para su producción.

- Áreas de ubicación geográfica

La ubicación geográfica en este caso, no es relevante para la realización del proyecto, puesto que no incide directamente en la frecuencia de consumo de los clientes, puesto que el servicio es a domicilio. Se contará con una localización estratégica, para poder cubrir todas las áreas de la ciudad de Quito y para tener un rápido acceso a los proveedores.

1.2.1.6 Mega fuerza gobierno – Presión, control y regulación

El Servicio de Rentas Internas es un organismo regulador en la parte tributaria, la actividad económica de “Chez Vous” estará regulada con la inscripción del RUC así como las obligaciones tributarias que una sociedad tiene, entre estas se puede encontrar la declaración mensual de IVA, anexos de IVA, retenciones en la fuente, declaración anual de impuesto a la renta empresarial y presentación mensual de anexo transaccional con detalles de compras y ventas.

Para el funcionamiento del negocio es necesaria la obtención de ciertos permisos en dependencias gubernamentales, como los permisos municipales:

- Obtener la Patente Municipal y pagar las tasas necesarias para que se otorgue el permiso de funcionamiento.
- Realizar una lista de fábrica o el giro del negocio.
- Compatibilidad del suelo.- se refiere al análisis que realiza la autoridad pertinente en cuanto a la ubicación geográfica del negocio para determinar su aceptabilidad o su negación dependiendo del sector.
- Permiso del Cuerpo de Bomberos y del Ministerio de Salud.- El Cuerpo de Bomberos analizará las instalaciones y determinará los sitios adecuados para la colocación de cocinas, tanques de gas, extintores, entre otros. En el Ministerio de Salud Pública se obtendrá el registro sanitario para poder comercializar las diferentes opciones gastronómicas ofertadas por la empresa.

1.2.2 La red de valores

Una vez analizadas los factores internos que afectan directamente a la empresa, se debe evaluar los factores externos relacionados con el negocio, que podrían ser claves para el desarrollo de ventajas y estrategias para enfrentar posibles amenazas.

1.2.2.1 Complementadores

“Un negocio es su complementador, si los clientes valoran más el producto de usted cuando tienen el producto de otro negocio, que cuando solo tienen el producto de usted”⁹

Internos

- Empresa: En lo que respecta a la actividad empresarial, el complementador será el servicio personalizado, atención oportuna, calidad, decoración, ambiente musical y el factor principal es que el servicio se llevará a cabo en el lugar de preferencia del cliente.

En cuanto a la cultura organizacional, se realizará reuniones periódicamente con el personal, con la finalidad de que tengan conocimiento de los objetivos institucionales y sean actores principales en la consecución de los mismos para alcanzar la excelencia en el servicio.

- Proveedores: Los proveedores serán minuciosamente seleccionados con la finalidad de asegurar la calidad del servicio. Para mantener costos y precios competitivos, se establecerán buenas relaciones con los proveedores; de esta manera se podría acceder a facilidades de pago, entregas a tiempo, entre otros.

⁹ ÁVILA, LEONARDO Máster. (2010). *Material curso taller: Red de Valores y Complementadores*. PUCE

Se dará énfasis, en obtener relaciones a largo plazo con los proveedores; tomando en cuenta que existen aliados estratégicos con fuerte posicionamiento de marca que en un futuro podrían ser auspiciantes de “Chez Vous”.

- Clientes: El complementador para los clientes será que se sientan identificados con el servicio brindado, y que tanto el producto como el servicio sean percibidos como un valor agregado que lo diferencie de la competencia, y de esta manera logre posicionarse en el mercado siendo reconocido por todos los atributos que brinda.

- Competencia: En la industria de alimentación los competidores han buscado diferenciarse realizando innovaciones constantes en cuanto al servicio y los menús ofrecidos, de este modo han logrado reconocimiento dentro de su mercado. Es por estas razones que el propósito de este negocio es poner a disposición del cliente un servicio innovador en cuanto a ambientación y cenas a domicilio; en este caso en la ciudad de Quito; ofreciendo a los clientes un ambiente agradable en su lugar de preferencia para que disfruten de la cena escogida.

Externos

La gente que busca su comodidad y exclusividad al momento de elegir un servicio o un producto. Por la cultura que se tienen en el

país y la desconfianza, al momento de ingresar al mercado “Chez Vous” puede encontrarse con algunos problemas de aceptación, pero una vez que sea reconocida la empresa, las personas empezarán a contratar este servicio puesto que es algo innovador que busca la confortabilidad y deleite de los clientes.

1.3 ANÁLISIS INTEGRAL

1.3.1 Modelo investigativo y propuesta metodológica de segmentación, competitividad y posicionamiento

Se analizará lo referente a segmentación, competencia, competitividad y posicionamiento de la empresa, considerando los atributos que esperan los clientes respecto al servicio, se establecerán oportunidades frente a la competencia; de la misma manera se implementarán estrategias para captar el segmento de mercado adecuado y de esta manera lograr el posicionamiento idóneo.

1.3.1.1 Metodología investigativa

- Diseño de instrumentos de investigación

El principal objetivo planteado para el tema de investigación es conocer la factibilidad del desarrollo del proyecto de Chez Vous.

Con cada uno de los modelos de entrevistas y encuestas; se encontrarán los objetivos generales y específicos, con los que se contará, para recabar la mayor información acerca del proyecto y la viabilidad de su puesta en marcha.

Recolección de datos secundarios

Se refiere a la fase exploratoria de la investigación, es decir obtener datos de estudios previamente realizados. Dentro de las principales fuentes utilizadas, se puede mencionar:

- **Instituto Nacional de Estadísticas y Censos:** Datos acerca de la población de la ciudad de Quito, dividida en edades.
- **Banco Central del Ecuador:** Datos para análisis externo en relación a la inflación, desempleo, entre otros, con los que cuenta el Ecuador.
- **Libros, revistas y publicaciones, internet:** Temas que traten acerca de datos estadísticos, recetas de alimentos, bebidas, decoración y adecuación del local.

Recolección de datos primarios

Herramientas cualitativas: Se utilizó entrevistas a expertos con la finalidad de investigar lo que respecta a proveedores, y competencia que tendría dentro del mercado la empresa. Para obtener la muestra

se utilizó el método de muestreo no probabilístico discrecional, el mismo que establece que el investigador escoge los elementos sobre los que considera que pueden aportar al estudio.

A continuación se presentan los objetivos generales y específicos aplicados para la realización de la entrevista a competidores, de igual manera se indicará los recursos y estrategias utilizadas para llevar a cabo este estudio.

COMPETENCIA INDIRECTA

Objetivo General

Determinar cuáles son las características que posee la competencia para mantener un elevado nivel de participación en el mercado.

Objetivos Específicos

- Identificar la competencia que tendrá el servicio ofertado.
- Determinar su ubicación geográfica y facilidades de acceso.
- Analizar la propuesta de sus servicios y productos, principalmente enfocarse en la evaluación del valor agregado, es decir sus diferenciadores y complementadores.
- Determinar el posicionamiento que la competencia busca tener en el mercado.

- Observar los precios en sus productos ofrecidos.
- Identificar las estrategias de promoción y publicidad que llevan a cabo.
- Analizar las políticas que utilizan para seleccionar a sus proveedores.

Estrategias y Recursos

- Elaborar un listado de establecimiento de la competencia a visitar, que se enfoca a segmentos de mercado de un estrato social medio – alto.
- Realizar visitas de observación y degustación en la competencia.
- Contactar con directivos de las empresas de la competencia, que pueda exponer generalidades del mercado y del negocio.
- Se realizará una inversión monetaria para la visita y degustación de los productos de la competencia. De la misma manera, existirá un gasto de movilización.

La investigación de mercados a competidores, se llevó a cabo con la realización de entrevistas a personal de los diferentes restaurantes, tomados como muestra de estudio.

La primera entrevista se realizó a Caroline Frey administradora del restaurante Astrid & Gastón ubicado en la Coruña N32-302 y

González Suárez, que es un competidor potencial para “Chez Vous” al estar enfocado al mismo segmento de mercado (Anexo 1.7).

Continuando con el recorrido se entrevistó a Sofía Maldonado, Coordinadora de Marketing de Friday’s ubicado en la Naciones Unidas y Shyris, Quicentro Shopping (Anexo 1.8).

Adicional a los negocios antes mencionados se entrevistó a Felipe García, Jefe de Marketing, de Q Lounge ubicado en la Foch E6-12 y Reina Victoria (Anexo 1.9).

Por último se realizó la entrevista a María Clara Viel, Administradora del restaurante Alma Cocina ubicado en la calle El Monitor 188 y Quiteño Libre (Anexo 1.10).

A continuación se presenta el modelo de entrevista utilizada para la competencia:

Entrevista para Competidores

Mi nombre es Valeria Guerra Herrera, soy estudiante de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, actualmente me encuentro cursando mi último nivel de la carrera de Administración de Empresas. La presente entrevista persigue únicamente fines académicos, al estar terminando mi carrera, estoy realizando la tesis

sobre un plan de negocios para un servicio de ambientación y alimentación para un segmento élite, por este motivo he escogido a este negocio para realizar las entrevistas, puesto que se enfocan a este segmento que es de mi interés por fines únicamente académicos. Gracias por su colaboración y tiempo.

Nombre del entrevistado:

Cargo del entrevistado:

Tipo de restaurante:

Tipo de comida:

Número de sucursales: (y en que ciudades)

Número aproximado de personal:

- a. Coméntenos brevemente sobre la trayectoria que tiene su restaurante en el mercado.
- b. ¿Con qué se complementa el servicio de alimentación en su restaurante?
- c. ¿Cuáles considera usted que son los principales motivos por los cuales los clientes acuden a su establecimiento?
- d. ¿Cuáles son sus criterios de selección al escoger a sus proveedores?
- e. ¿Qué tipo de clientes son los que más acuden a su establecimiento?
- f. ¿En qué se diferencian sus productos y servicio de la competencia?

- g. ¿Cuál cree usted que es el factor principal que tiene su negocio que lo hace diferente o único dentro de la competencia y que hace que la gente los prefiera?
- h. ¿Cuáles cree que son los factores más importantes que se deben considerar para que el restaurante se mantenga con una alta participación en el mercado?
- i. ¿Por qué cree que la imagen de la empresa se ha consolidado dentro del mercado ecuatoriano?
- j. ¿Qué considera usted que se debería implementar para hacer aún mejor a su servicio?
- k. ¿Cuáles son las características principales que debe tener el personal?
- l. ¿Al momento de realizar nuevas contrataciones de personal, buscan requisitos especiales en los participantes?

Resultados Globales – Entrevista a Competidores

De las entrevistas realizadas a los diferentes restaurantes se puede concluir lo siguiente:

- El factor primordial para complementar el servicio de alimentación, es la atención personalizada que se brinda a los clientes.
- Los criterios de evaluación que utilizan para escoger a sus proveedores se basa en la calidad de materia prima y productos

que oferten, los precios y que puedan cumplir con los tiempos de entrega.

- Los platos gastronómicos que ofrecen se diferencian de la competencia por la gran variedad de influencias sociales que excite sobre cada uno de los restaurantes a los que se entrevisto.
- El factor más importante que se debe considerar para mantener una alta participación de mercado es innovar constantemente.
- Las características que debe cumplir el personal para formar parte de cada uno de los restaurantes es tener una buena presencia y actitud.

Con la finalidad de conocer políticas en cuanto a formas de pago y facilidades que brindan los proveedores, se procedió a realizar una entrevista a posibles distribuidores para el negocio.

PROVEEDORES

Objetivo General

Evaluar proveedores que ofrezcan productos con altos estándares de calidad, para el buen desempeño de la empresa.

Objetivos Específicos

- Ubicar geográficamente los proveedores, de tal manera que se puedan determinar la factibilidad de uso y logística.
- Garantizar la recepción de productos en el tiempo solicitado, con el volumen establecido de acuerdo a la planificación semanal.
- Determinar forma de pago y facilidades que ofrecen los proveedores; de la misma manera descuentos.
- Conocer políticas manejadas por el proveedor en cuanto a formas de pedido y formalidades que se deben seguir para solicitar el abastecimiento de mercaderías.

Estrategias y Recursos

- Elaborar un listado de posibles proveedores para cada producto, por ejemplo carnes, verduras, bebidas sin alcohol, aditamentos, entre otros.
- Se debe hacer el contacto con el proveedor y conocer a la persona encargada quien presentará su oferta y los productos con los que cuenta.
- Se evaluará factores como logística, financiamiento, plazos de entrega para seleccionar a los proveedores.
- Deberá invertirse en movilización para efectuar las correspondientes entrevistas.

La investigación de mercados a proveedores, se llevo a cabo con la realización de entrevistas a personal de los diferentes negocios que han sido seleccionados como muestra de estudio.

Se realizó la entrevista a Natalia Guim Alfago, Directora de Compras de Guimsa (Anexo 1.11), para todo lo que es abastecimiento de aditamentos para la ambientación del lugar de preferencia del cliente. Por otro lado se entrevistó a Julio Valenzuela, Gerente de Compras de PRONACA (Anexo 1.12), que será el proveedor para todo lo relacionado con cárnicos. Y por último se entrevistó a Guadalupe Pazmiño, Distribuidora Mayorista de Frutas y Vegetales (Anexo 1.13), que se encargará de abastecer a “Chez Vous” con productos frescos y de calidad.

Entrevista para Proveedores

Mi nombre es Valeria Guerra Herrera, soy estudiante de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, actualmente me encuentro cursando mi último nivel de la carrera de Administración de Empresas. La presente entrevista persigue únicamente fines académicos, al estar terminando mi carrera, estoy realizando la tesis sobre un plan de negocios para un servicio de ambientación y alimentación, por este motivo he escogido a este negocio para realizar las entrevistas, puesto que cuentan con los productos de mi interés por fines únicamente académicos.

Gracias por su colaboración y tiempo.

Nombre del entrevistado:

Cargo del entrevistado:

Nombre del Negocio:

- a. Coméntenos un poco acerca de la trayectoria de la compañía en el mercado ecuatoriano.
- b. ¿Qué tipo de productos y acuerdos de servicio ofrece?
- c. ¿Cuál es el proceso que debe seguirse para contar con su empresa como proveedor?
- d. ¿Cómo funcionan los acuerdos de concesión de la mercadería?
- e. ¿Cómo se establecen los plazos para el aprovisionamiento del producto a los locales?
- f. Con respecto a plazos de pago, ¿cuándo se efectúan los pagos de los productos vendidos?
- g. De forma general coméntenos, ¿Cuáles son las principales exigencias que tienen sus clientes (en este caso restaurantes) que ha percibido usted en cuanto a los pedidos que realizan?

Resultados Globales – Entrevista a Proveedores

De las entrevistas realizadas a los diferentes proveedores se puede concluir lo siguiente:

- Los proveedores a los que se entrevistó cuentan en su rama, con una amplia gama de productos para elección de sus clientes.
- La calidad es un factor primordial al momento de entregar el producto a sus clientes. Los productos no deben sufrir deterioros durante su traslado.
- Para la entrega de productos, se establece con los clientes los días en los que deberá ser reabastecido.
- Los plazos de pagos que se pueden llegar a establecer es de 30 días dependiendo los acuerdos a los que se llegue

Herramientas cuantitativas: En lo que respecta a la parte descriptiva, se aplicaron dos técnicas: la encuesta y la observación a la competencia. Estas técnicas permitirán evaluar atributos con lo que debe contar el negocio para alcanzar posicionamiento en el mercado.

La observación a la competencia, se realizó acudiendo a los establecimientos, con la finalidad de constatar afluencia de clientes, precios, servicios especiales, entre otros. Los lugares visitados fueron; Alma Restaurante, Astrid y Gastón, Q Lounge y Friday's.

Para la elaboración de las encuestas se determinó objetivos generales y específicos para el desarrollo de preguntas determinantes en base a las cuales se puedan desarrollar estrategias en cuanto a servicios y atributos esperados. Para realizar las encuestas, se acudió a lugares donde se encontraban muestras representativas de la población a la

que va enfocado el servicio como el Centro Comercial El Jardín, Quicentro Shopping y fuera de los establecimientos antes mencionados.

MERCADO B2C

Objetivo general

Evaluar el grado de aceptación que tendría el servicio de ambientación y cocina a domicilio en la ciudad de Quito.

Objetivos Específicos

- Determinar cuáles son las preferencias del consumidor.
- Establecer cuáles son los atributos más influyentes para los consumidores al momento de elegir un restaurante para celebrar una ocasión especial.
- Determinar cuánto estarían dispuestos a pagar los consumidores por el servicio de ambientación y cocina a domicilio.
- Establecer que marca está mejor posicionada en cada uno de los atributos más valorados por los clientes.
- Determinar qué otros ambientes les gustaría a los clientes que se ofreciera, que pueden agregar valor al servicio ofertado.
- Establecer que aditamentos son los más importantes para acompañar una cena.

- Identificar la disposición del consumidor a la innovación.

Estrategias y Recursos

- Realización de la encuesta en sitios de alta concentración de personas a las cuales se las pueda considerar como potenciales clientes según el segmento objetivo fijado para el proyecto.
- En cuanto a recursos se considerará un gasto de movilización para acudir a los lugares donde se realizarán las encuestas.

En la presente encuesta no se toma en cuenta Löffel Catering & Eventos, debido a que no cuenta con reconocimiento por parte del mercado. Es por esto que se trabajo con la competencia indirecta que tiene Chez Vous, que son los restaurantes exclusivos.

El modelo de encuesta aplicado al estudio de mercado se encuentra en el Anexo 1.14.

- Plan de muestreo¹⁰

Es el proceso de selección de personas que participarán en el estudio de mercado y de los cuales se tomará la información requerida.

¹⁰ P. KOTLER. (2006). *Dirección de Marketing*. México: Pearson. p. 110

La población a ser estudiada será hombres y mujeres entre los 25 - 49 años de edad que según datos del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito y en base al Censo Poblacional del 2001 representan el 35,23%¹¹ de la población total.

Cuadro # 4: Grupos de edad D.M. de Quito

DESCRIPCIÓN	QUITO URBANO
Total hombres y mujeres	1.402.652
25 a 29	125.905
30 a 34	111.653
35 a 39	100.315
40 a 44	87.480
45 a 49	68.865
Hombres y mujeres (25 a 49)	494.218
% (25 a 49)	35,23%

Fuente: Municipio del Distrito Metropolitano de Quito

Elaborado por: Valeria Guerra H.

Se tomará en cuenta únicamente las personas de estrato social medio- alto y alto (5% estrato alto y 13% estrato medio-alto)¹², que vivan en la ciudad de Quito. Los datos a continuación detallados presentan el tamaño del mercado:

¹¹ MUNICIPIO DEL D. M. DE QUITO. (2011). [http://sthv.quito.gov.ec/images/indicadores/gedad_dmq.htm] *Distribución de la población del Distrito Metropolitano de Quito por grupos de edad según sexo y áreas*. Ecuador.

¹²GEOMANAGEMENT. (2010). [http://www.geomanagement.ec/proye/Socioeconomico_Quito.pdf]. *Caracterización geodemográfica y socioeconómica de la población de Quito*. Ecuador.

Cuadro # 5: Tamaño del Mercado

POBLACION QUITO URBANO	1.402.652
Hombres y mujeres (25 – 49 años)	35,23%
Total	494.154
Estrato medio-alto, alto	18%
Tamaño del mercado	88.948

Fuente: Municipio del Distrito Metropolitano de Quito
Elaborado por: Valeria Guerra H.

Cálculo de la muestra

Para el cálculo de la muestra, se debe definir un número representativo y suficiente que permita generalizar aproximadamente los resultados para el total del mercado meta estimado para el proyecto. El tipo de muestra a realizarse será probabilística: es decir los elementos tendrán la posibilidad de ser escogidos pues en general son homogéneos. El error estándar será de 5%. La probabilidad de ocurrencia será de 95%. La probabilidad de éxito y de fracaso será de 50% cada uno. Valor de $z = 1,96$.

Cuadro # 6: Tamaño de la muestra

Población Target	88.948
Nivel de Confianza	95%
z	1,96
Error	5%
p	50%
q	50%
n= Tamaño de la muestra	383 encuestas

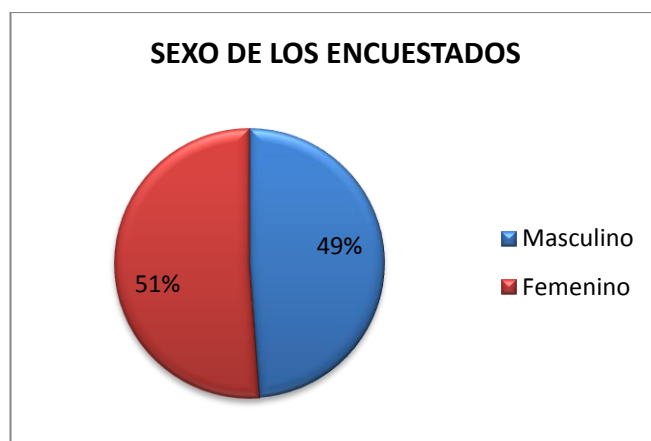
Fuente: Estudio Tamaño del mercado
Elaborado por: Valeria Guerra H.

De acuerdo al cuadro para el cálculo de la muestra, según los porcentajes de nivel de confianza y de margen de error fijados para el proyecto y relacionándolos con datos estadísticos para la segmentación de la población total, se procedió a obtener el número de encuestas a realizar, valor que se fijó en un total de 383 encuestas.

Resultado de la investigación de mercados

La encuesta realizada fue para el mercado B2C, se encuestó a un total de 383 personas, elegidas al azar, de las cuales se obtuvo los siguientes resultados que servirán como base para la creación de un perfil.

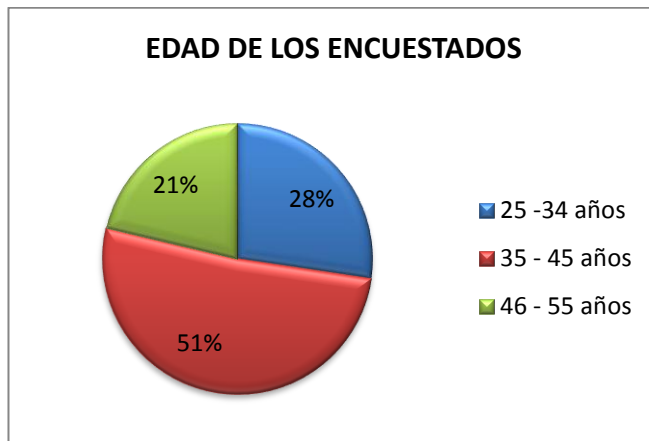
Gráfico # 2: Sexo de los encuestados



Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Valeria Guerra H.

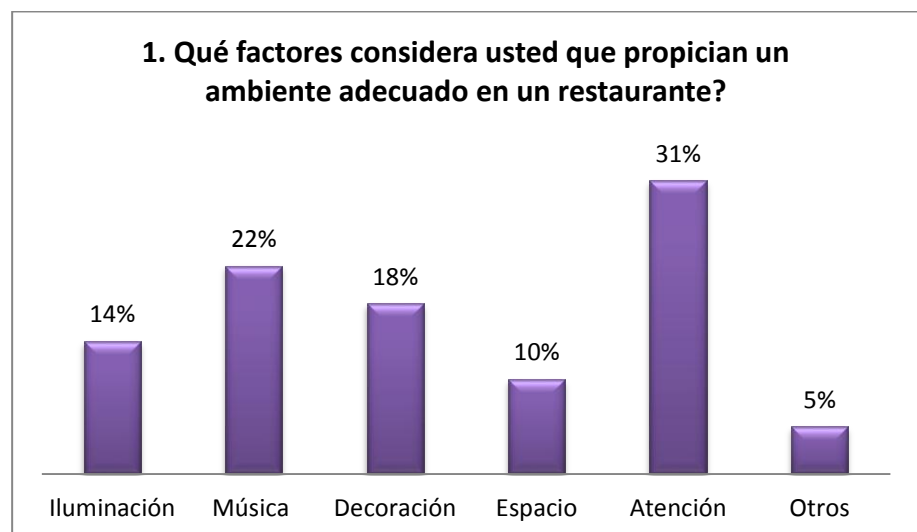
Del total de personas encuestadas el 51% fueron de sexo femenino lo que equivale a 196 mujeres, mientras que los hombres encuestados fueron de 187 personas.

Gráfico # 3: Edad de los encuestados

Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Valeria Guerra H.

El mayor porcentaje de encuestados eran personas que oscilaban entre los 35 a 45 años, continuando con un porcentaje considerable del 28% de personas con edades comprendidas entre los 25 a 34 años, y por último se tiene un porcentaje de 21% de personas mayores de 46 años.

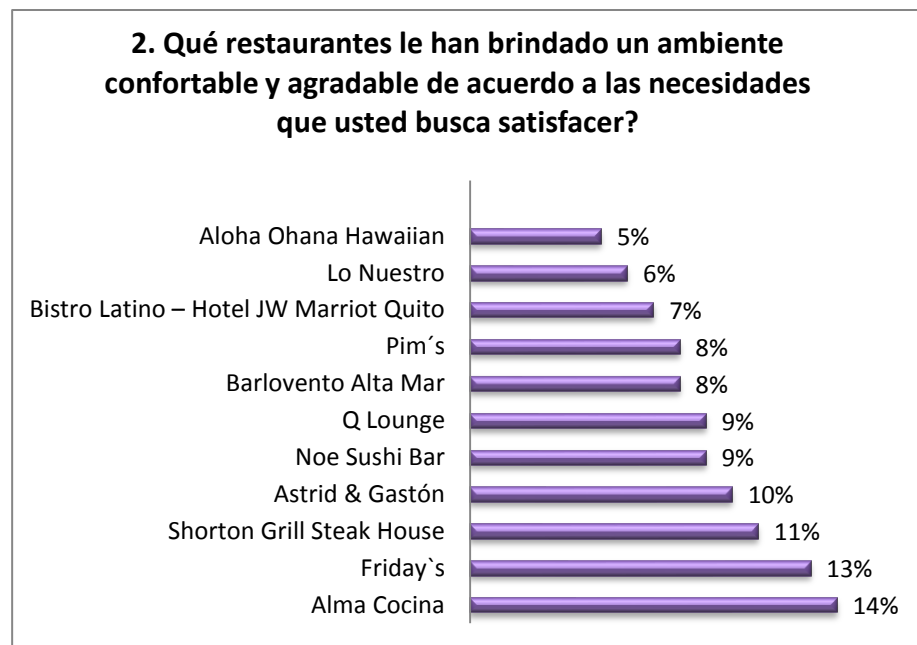
Gráfico # 4: Pregunta 1

Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Valeria Guerra H.

En el resultado de la primera pregunta se puede evidenciar que el factor determinante que propicia un ambiente adecuado en un restaurante es la atención, con un porcentaje del 31%. En cuanto al porcentaje asignado a la opción otros, las personas encuestadas especificaron que uno de los factores que propician ambiente adecuado es la amabilidad y cordialidad en la atención a los clientes; y que el lugar ofrezca servicio de guardanía.

Gráfico # 5: Pregunta 2



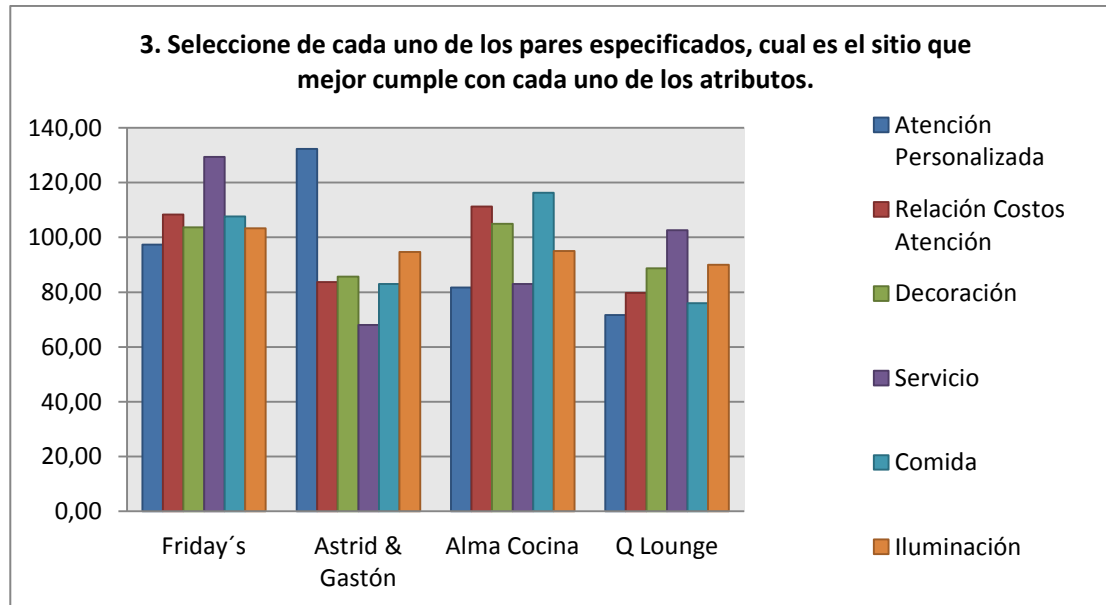
Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Valeria Guerra H.

El 14% de los encuestados consideran que el restaurante que brinda el mejor ambiente de acuerdo a sus necesidades es Alma Cocina, seguido muy de cerca por TGI Friday's con un porcentaje del 13%; esto permite llegar a la conclusión de que la mayoría de los encuestados al momento de elegir un lugar para disfrutar de una

cena, buscan exclusividad y atención personalizada; lo que favorece la puesta en marcha del proyecto propuesto.

Gráfico # 6: Pregunta 3

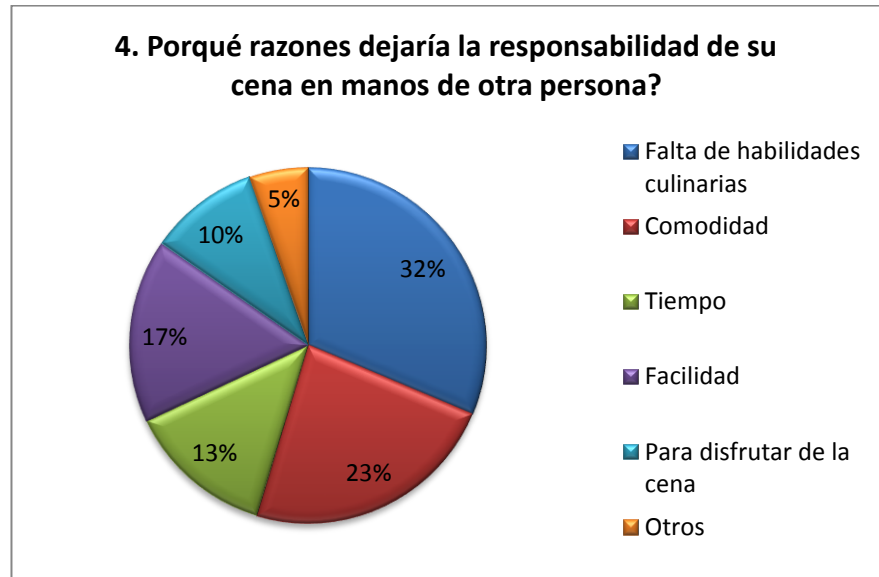


Fuente: Investigación de mercados
Elaborado por: Valeria Guerra H.

Esta pregunta permite observar ventajas y fortalezas que poseen los negocios sobre sus competidores, lo que da una pauta para establecer cuáles son los atributos que mas aprecian los clientes. Friday's es reconocido con amplia diferencia sobre sus competidores por el servicio brindado. En Astrid & Gastón sobresale con una diferencia notable el atributo en cuanto a la atención personalizada. Considerando al restaurante Alma Cocina con una pequeña diferencia prevalece el atributo en cuanto a la preparación de sus recetas gastronómicas. Finalmente en Q Lounge el reconocimiento

apunta hacia el atributo de servicio, seguido muy de cerca por la iluminación que existe en este local.

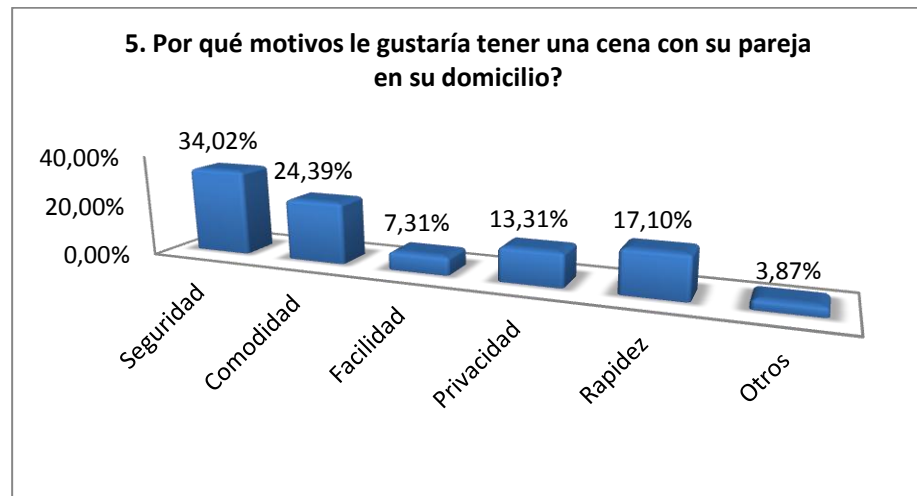
Gráfico # 7: Pregunta 4



Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Valeria Guerra H.

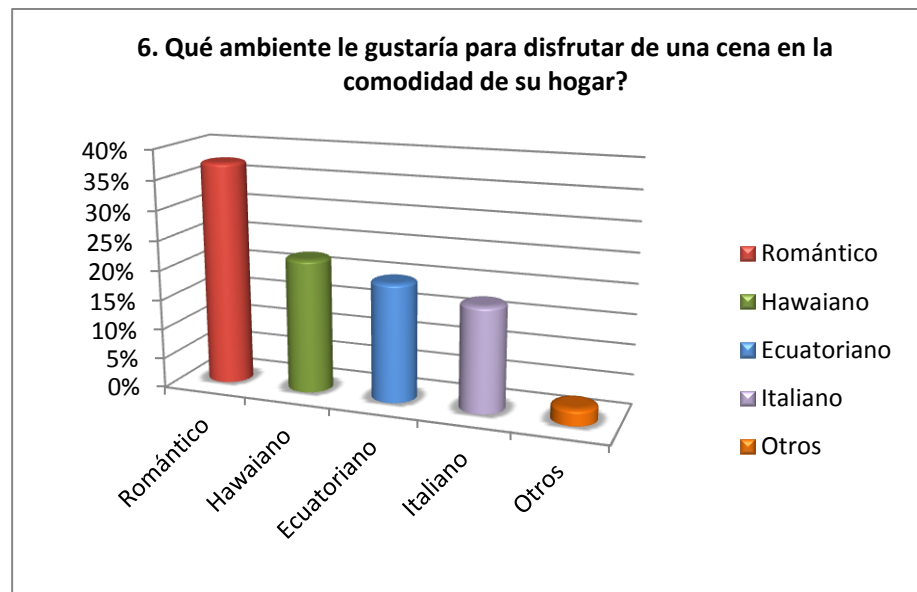
El 32% de los encuestados coinciden en que dejarían la responsabilidad de su cena a otras personas por falta de habilidades culinaria, seguido con un 23% por la comodidad que esto implica. Entre las opciones más mencionadas para el ítem otros, el factor que prevalece es la rapidez.

Gráfico # 8: Pregunta 5

Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Valeria Guerra H.

La razón principal por la que a los encuestados les gustaría tener una cena en su domicilio es por la seguridad que esto implica, con un porcentaje de 34%, seguido por el factor comodidad.

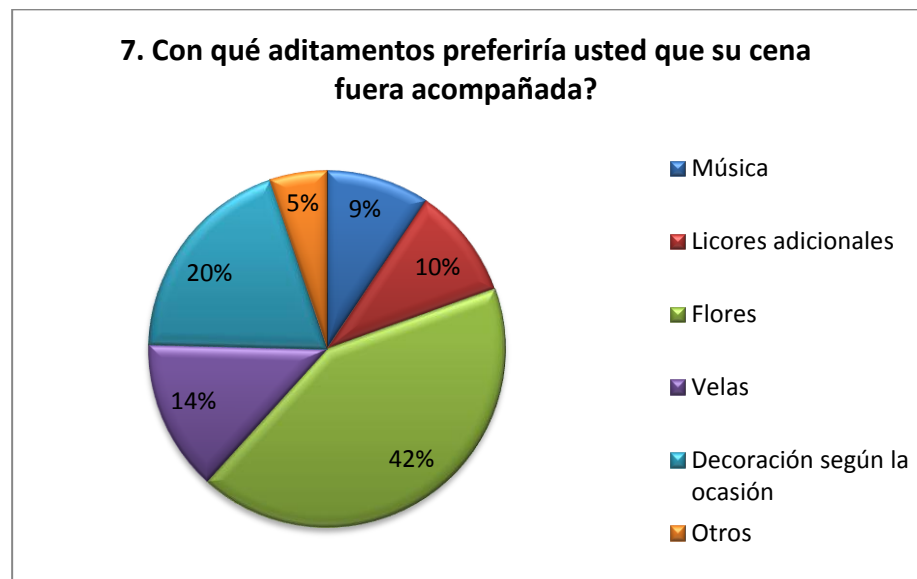
Gráfico # 9: Pregunta 6

Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Valeria Guerra H.

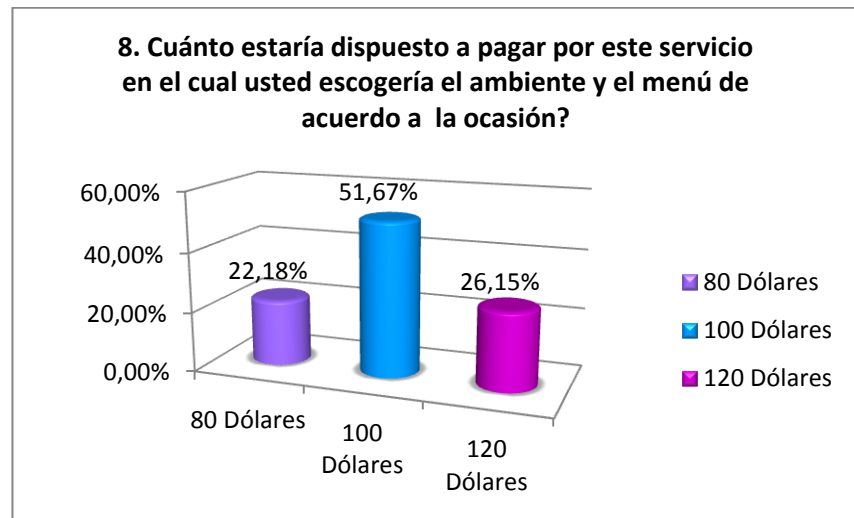
El 37% de las personas encuestadas prefieren un ambiente tradicional en su cena, como lo es un ambiente romántico. Seguido por el ambiente hawaiano con un porcentaje del 22%. Dentro del ítem otros, las principales sugerencias fueron que se incluyan ambientes al estilo oeste, y relacionado con la cultura china.

Gráfico # 10: Pregunta 7



Fuente: Investigación de mercados
Elaborado por: Valeria Guerra H.

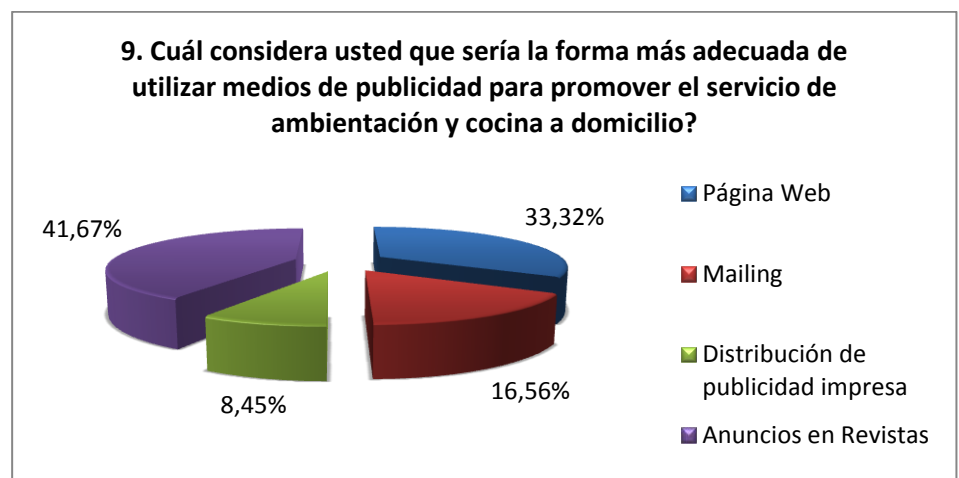
Esta pregunta está ligada de manera directa a la pregunta número seis, por lo que el principal aditamento escogido, con un 42% son las flores, seguida por las velas con una distancia considerable del 14%. En el ítem de otros aditamentos, se sugirió que se incluyan globos y música en vivo.

Gráfico # 11: Pregunta 8

Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Valeria Guerra H.

El 51% de los encuestados estarían dispuestos a pago por el servicio ofertado \$100 dólares; seguido con un 26% de personas que estarían dispuestos a pagar \$120 dólares. Muy cercano a este porcentaje se encuentra el 22% de encuestas que pagarían \$80 dólares por el servicio.

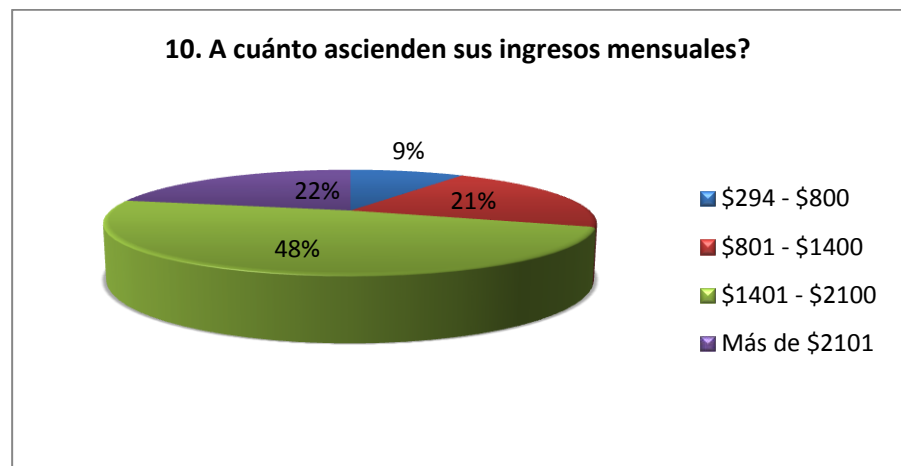
Gráfico # 12: Pregunta 9

Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Valeria Guerra H.

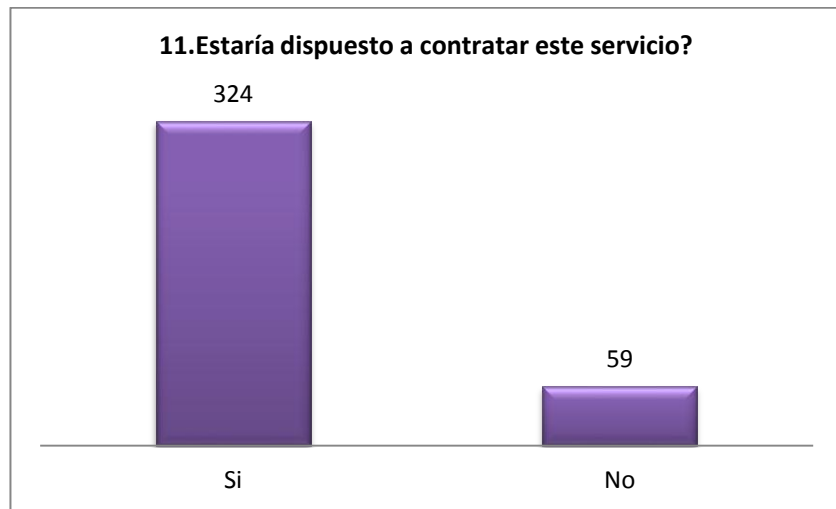
El 42% de los encuestados consideran que la forma más adecuada de publicitar el servicio de ambientación y cocina a domicilio es mediante el uso de revistas especializadas, seguida por la implementación de una página web.

Gráfico # 13: Pregunta 10



Fuente: Investigación de mercados
Elaborado por: Valeria Guerra H.

El 48% de las personas encuestadas tienen ingresos mensuales que oscilan entre los \$1401 a \$2100 dólares. El dato obtenido de esta pregunta constituye una herramienta para cuando se realice la fijación de precios del servicio ofertado.

Gráfico # 14: Pregunta 11

Fuente: Investigación de mercados
Elaborado por: Valeria Guerra H.

De las 383 personas encuestadas, 324 estarían dispuestas a contratar el servicio de ambientación y cocina a domicilio; siendo más del 50% de los encuestados.

1.3.1.2 Análisis de las necesidades a través de la segmentación

- Análisis de los mercados de consumo b2c, comportamiento de elección y respuesta del comprador

Con los resultados obtenidos producto de la encuesta, se puede determinar el perfil de los posibles consumidores; con las características que posee el mercado objetivo, en función del comportamiento, preferencias e intenciones de compra.

Los principales atributos que busca el mercado objetivo al momento de seleccionar un servicio son:

Seguridad: al momento de salir a cenar en algún restaurante, se preocupan porque el lugar cuente con servicio de guardianía y paqueos, lo que brinda seguridad al momento de ir a cenar.

Servicio: Buscan que el servicio brindado cumpla las expectativas del cliente. Están dispuestos a pagar un precio que vaya acorde con sus exigencias, y que a su vez estas sean satisfechas por completo.

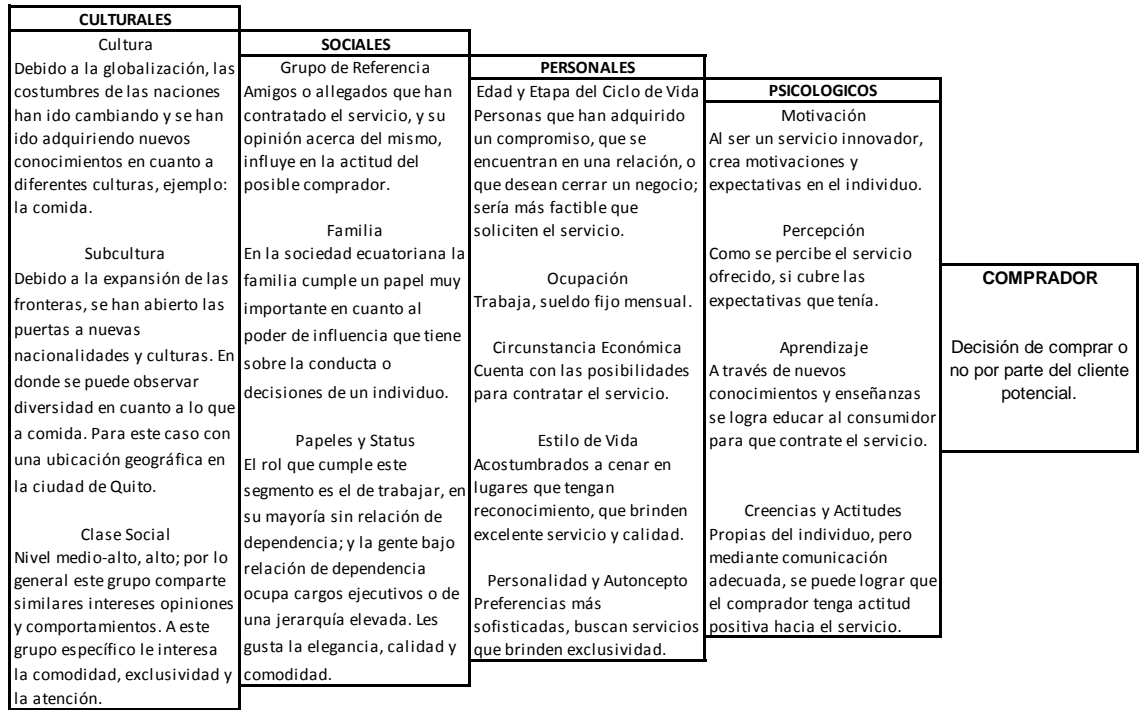
Atención personalizada: Buscan exclusividad al momento de optar por un restaurante, que la atención sea personalizada y que hacia los clientes se tenga un trato cordial y amable.

Comida: Debe ser preparada cumpliendo altos estándares de calidad, con la finalidad de satisfacer exigencias de los consumidores.

Intimidad: Buscan un ambiente en el cual no tengan interrupciones ni distracciones.

Modelo detallado de los factores que influyen en la conducta

Gráfico # 15: Conducta del comprador



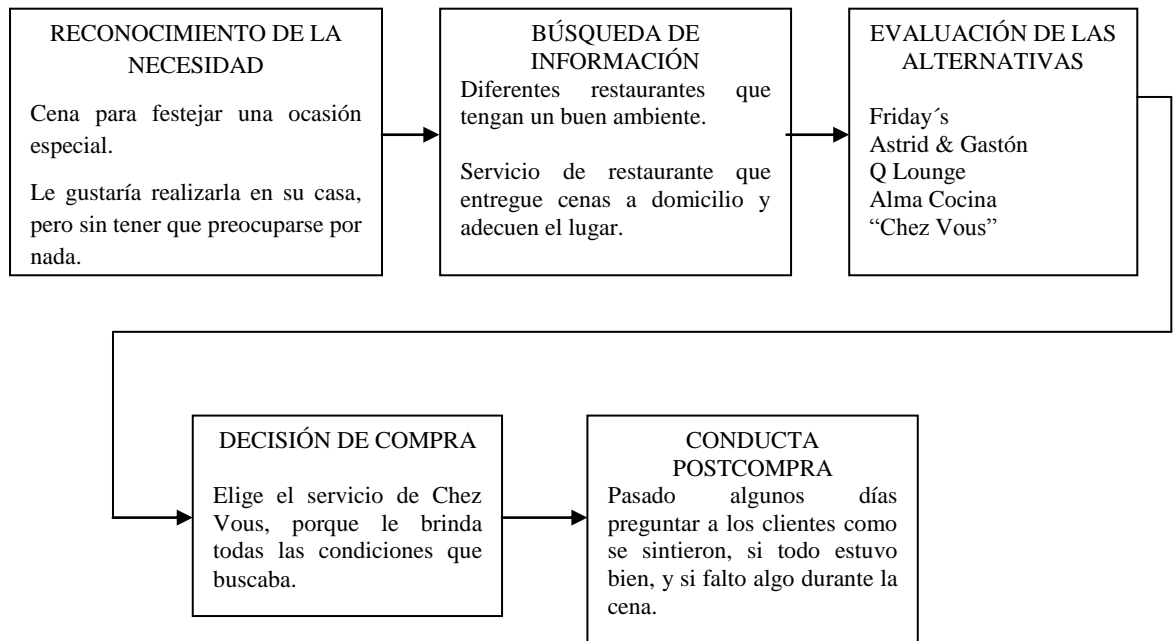
Fuente: Material curso taller: Organizador Avanzado

Elaborado por: Valeria Guerra H.

El modelo de factores que influyen en la conducta del comprador, permite establecer parámetros generales sobre gustos, preferencias y opiniones al momento de crear el perfil para el negocio.

Modelo de las cinco etapas del proceso de decisión

Gráfico # 16: Decisión de compra



Fuente: Material Curso Taller. Organizador Avanzado

Elaborado por: Valeria Guerra H.

El modelo aplicado puede ser de gran utilidad para la empresa debido a que se puede definir cuáles son los principales competidores, y posterior a esto realizar un estudio exhaustivo de cuáles son los factores de éxito de estos negocios, lo que permitirá al negocio crear estrategias para potenciar las oportunidades, contrarrestando debilidades. La conducta postcompra logrará mantener cercanía con el consumidor y crear un vínculo de fidelidad con la marca.

- Medición y pronósticos de mercados

Se analizará cuales son los consumidores reales y potenciales del servicio, determinando el número de compradores que pueden existir para el servicio ofertado; excluyendo a grupos de desinterés que no vayan acorde al perfil buscado.¹³

Universo sospechoso

Población total: 14 483 499¹⁴ habitantes

Universo de prospectos débiles

Grupos de desinterés 1: Provincias del Ecuador exceptuando Pichincha. 17,79% (Censo de población INEC 2011)

Cálculo: 14 483 499 habitantes x 82,21%

Población: 2 576 614 habitantes

Universo de prospectos fuertes

Grupos de desinterés 2: Personas fuera del Distrito Metropolitano de Quito: 13,1% (Censo de población 2011)

¹³ Cfr. ÁVILA, LEONARDO Máster. (2010). *Material curso taller: Medición y pronósticos de mercado*. PUCE

¹⁴ INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICAS Y CENSOS. (2011). [<http://www.inec.gob.ec/estadísticas/>] *Censo Poblacional 2011*. Ecuador

Cálculo: 2 576 614 habitantes x 86,90% (Personas que residen en Quito; INEC)

Población: 2 239 078 habitantes

Mercado meta

Grupos de desinterés 3: Hombres y mujeres menores de 25 años y mayores de 64 años 43,70%¹⁵, personas de estratos sociales bajo, medio – bajo y medio: 82%¹⁶ y que no contratarían el servicio que se está ofertando: 15,40%¹⁷.

Cálculo: 2 239 078 habitantes x 56,30%

Hombres y mujeres de 25 años a 64 años: 2 239 078 personas.

Cálculo: 2 239 078 x 18%

Personas de estrato social medio – alto, alto: 403 034 personas

Cálculo: 403 034 x 84,60%

Población que contrataría el servicio: **341 812** personas

Potencial del mercado meta

$$Q = n * q * p$$

¹⁵ MUNICIPIO DEL D. M. DE QUITO. (2011).Op. Cit. *Distribución de la población del Distrito Metropolitano de Quito por grupos de edad según sexo y áreas*.

¹⁶ GEOMANAGEMENT. (2010). Op. cit. *Caracterización geodemográfica y socioeconómica de la población de Quito*.

¹⁷ GUERRA, VALERIA. (2011). *Trabajo de campo: Investigación de Mercados*. PUCE.

$n = 341\,812$ habitantes

$q = 1$ cena (según la encuesta)

$p = \$100$ (precio promedio arrojado por la encuesta)

$Q = \$ 34' 181\,200$ dólares

El valor obtenido permite evidenciar que existe una oportunidad de negocio muy rentable; con una inversión considerable, pero recuperable a mediano plazo, dependiendo de la aceptación que tenga el negocio en el mercado en el que desea incursionar.

- Macrosegmentación¹⁸

Consiste en dividir el mercado en segmentos con base en características similares, como la ubicación geográfica.

¿CÓMO?

A través de la elaboración de innovadores ambientes y recetas gastronómicas que los acompañen, para ser servidos en el lugar de preferencia del cliente. Adicional se podrá contar con diferentes aditamentos que estarán a disposición del cliente, como licores y música en vivo adicional al costo de venta; velas, flores, entre otras. La preparación de la cena elegida por el cliente estará a cargo de un

¹⁸ Cfr. RODRÍGUEZ. Olga. (2009). [<http://www.slideshare.net/olgaluci/gua-1-segmentacin-de-mercados>]. *Segmentación de Mercados*.

profesional. Al momento de brindar el servicio se contará con personal capacitado para acompañar al cliente durante toda la velada; el mismo que se encargará de preparar el ambiente seleccionado.

¿QUÉ?

Chez Vous es una empresa que se encuentra en el negocio de ambientación y alimentación, donde se elaboran platos gastronómicos con altos estándares de calidad, con la finalidad de satisfacer las expectativas del cliente. En cuanto a la ambientación del lugar escogido por el cliente, se busca brindar un espacio agradable y acogedor, para disfrutar de la velada.

Cuadro # 7: Jerarquía del producto

Familia de Necesidades	Alimentación / Ambientación
Familia de Productos	Alimentos / Ambiente
Clase de Productos	Elaborados / Decorativo
Línea de Productos	Plato a la carta / Ambiente a la elección
Tipo de Producto	Cena / Ambiente Romántico
Marca	Chez Vous
Artículo	Cena Gourmet / Ambiente decorado romántico

Fuente: Material curso Taller. Organizador avanzado

Elaborado por: Valeria Guerra H.

¿A QUIÉN?

El mercado objetivo será la ciudad de Quito. Está enfocado a personas de un estrato social medio – alto, alto, con edades que oscilan entre los 35 a 45 años.

El estilo de vida es un factor de suma importancia para definir el mercado, ya que este servicio se enfoca a personas que buscan elegancia, exclusividad, comodidad e intimidad al momento de compartir una velada con su pareja o clientes.

- Microsegmentación¹⁹

Consiste en dividir el producto – mercado en subconjuntos de compradores que buscan similares beneficios y atributos en un producto o servicio.

Se enfocará a posibles clientes que estén dispuestos a pagar por un servicio innovador el cual ofrece ambientación y cocina a domicilio.

Cuadro # 8: Funciones complementarias

Funciones Complementarias
Brindar un servicio innovador
Brindar un servicio de calidad
Distinción, elegancia y exclusividad

Fuente: Material curso Taller. Organizador avanzado

Elaborado por: Valeria Guerra H.

En el cuadro # 8 se puede evidenciar las principales características que tiene el servicio a ser ofertado.

¹⁹ IBIDEM

Identificar atributos para estas funciones complementarias

Cuadro # 9: Atributos

Funciones Complementarias	Atributos
Brindar un servicio innovador	Nuevas experiencias
Brindar un servicio de calidad	Disfrutar de una cena
Distinción, elegancia y exclusividad	Estatus

Fuente: Material curso Taller. Organizador avanzado

Elaborado por: Valeria Guerra H.

En el cuadro # 9 se puede apreciar los atributos que buscan los posibles consumidores al momento de contratar un servicio.

- Selección de los mercados meta

Se ha identificado que la forma más idónea de segmentar el mercado es en función de los hábitos de consumo, gustos y preferencias del consumidor al momento de elegir un servicio. Los tres atributos establecidos en la Cuadro # 9, comparte características afines en criterios de homogeneidad, haciendo posible enfocar las estrategias de marketing hacia el segmento y perfil indicado.

Cuadro # 10: Segmento

Atributos	Segmento
Nuevas experiencias	Afinidad hacia servicios innovadores
Placer de una cena	Deleite al celebrar una ocasión especial
Estatus	Disfruta de la calidad y exclusividad que pueden brindar un servicio

Fuente: Material curso Taller. Organizador avanzado

Elaborado por: Valeria Guerra H.

Perfil: Hombres y mujeres con edades que oscilan entre los 35 y 45 años, con ingresos mensuales que varían desde los 1401 dólares a 2100 dólares, de estrato social medio –alto, alto y que residen en la ciudad de Quito. Personas que buscan servicios nuevos e innovadores dentro de lo que se refiere a ambientación y alimentación; buscan atención personalizada y un servicio de calidad, en donde se brinde al cliente exclusividad y elegancia.

1.3.1.3 Posicionamiento en el sector industrial

El posicionamiento define en donde se desea colocar el servicio ofertado con relación a la competencia, en la mente de un grupo objetivo. Este posicionamiento se logra a través de atributos que generen valor para el consumidor; es decir que se diferencia de lo actualmente ofrecido en el mercado.

- Dimensiones estratégicas

Con la finalidad de diferenciarse de la competencia, se adopta distintas estrategias que se encuentran inmersas en las dimensiones estratégicas. Estas estrategias se fundamentarán en:

Especialización: La diferenciación con la que cuenta este proyecto es innovador en cuanto a temáticas de ambientación en el mercado al que se enfoca, por otro lado la especialización se realizará mediante

el valor agregado que se ofrecerá, en este caso recetas gastronómicas de calidad, combinadas con un ambiente acogedor en el lugar de preferencia del cliente. Adicional a esto, durante la velada, se contará con personal especializado encargo de servir al cliente.

Identificación de la marca: Al ser un proyecto nuevo, la marca es desconocida por el grupo objetivo, por esta razón es necesario enfocar todos los esfuerzos de marketing hacia publicidad que llegue al perfil indicado de consumidores, habiendo hincapié en los atributos de exclusividad, elegancia y calidad que ofrece este servicio.

Estrategia Pull: Se dará énfasis a la estrategia pull, ya que el servicio es directo, sin intermediarios, va dirigido directamente al consumidor. Las estrategias a aplicar serán los anuncios en medios de comunicación dirigidos para el target de “Chez Vous.”

Servicio: Se diferenciará de su competencia por el servicio de ambientación y cocina a domicilio propuesto, que permitirá al cliente escoger el lugar de su preferencia, para transformarlo en un ambiente acogedor con todos los servicios de un restaurante.

Política de precios: Se llevará a cabo una estrategia de descreme, esto implica un precio alto, debido a que el cliente reconoce el esfuerzo que está haciendo la empresa por satisfacer las necesidades

y expectativas de cada cliente.

Cuadro # 11: Matriz de dimensiones estratégicas

Dimensiones Estratégicas	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Especialización		X								
Identificación de Marca				X						
Estrategia Pull	X									
Servicio	X									
Política de Precios	X									

Fuente: Material curso Taller. Organizador avanzado
Elaborado por: Valeria Guerra H.

A la dimensión estratégica de especialización se le da una calificación de 9 puntos en virtud que el servicio es innovador, y es su principal estrategia para diferenciarse de la competencia, por los cambios constantes y nuevos ambientes que se incluirán cada cierto tiempo. En cuanto a la identificación de la marca se la califico con 7 puntos en razón de que se necesita tiempo para comunicar y dar a conocer el servicio, y para obtener reconocimiento. Al ser un servicio personalizado, la estrategia de pull se la califica con 10 puntos, puesto que se prestará atención personalizada sin intervención de intermediarios. Con una calificación de 10 puntos se tiene al servicio, debido a los atributos que brindará en lo relacionado a ambientación y cocina a domicilio. Y por último la política de precios tiene calificación de 10 puntos debido a que el servicio se enfocará a un perfil ya definido y los clientes reconocerán el esfuerzo realizado para brindar el mejor servicio.

- Grupos estratégicos

El análisis de los grupos estratégicos permite separar a los competidores de acuerdo a estrategias que utilizan para captar el mercado. Se puede separar en grupos que requieren una atención constante y en grupos que compiten en la periferia. A continuación se describe a los diferentes grupos de acuerdo a sus atributos y a las dimensiones mencionadas anteriormente.

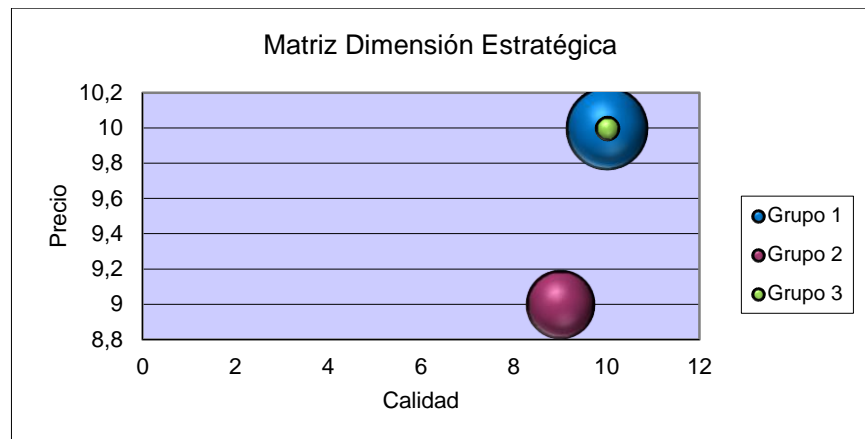
Grupo 1. Restaurantes exclusivos, con elevados estándares de calidad, brindan atributos como la elegancia, atención personalizada, estatus, productos y servicios de calidad. Dentro de este grupo se puede mencionar a: Alma Cocina, Astrid & Gastón, Q Lounge, Frday's, entre otros. El precio promedio de este grupo para una cena es de \$30 a \$35 dólares.

Grupo 2. Restaurantes con altos estándares de calidad, tienen un grado de aceptación elevado, brindan atributos como la comodidad, elegancia y buena atención. El precio promedio por cena es de \$24 dólares. Se puede mencionar entre estos restaurantes a Aloha Ohana Hawaiian, Barlovento Alta Mar, Lo Nuestro, Noe Sushi Bar entre otros.

Grupo 3. Löffel Cating, eventos sociales a domicilio, brinda calidad excelente en cuanto a sus productos y servicio, posee

atributos de exclusividad. Al ser una empresa nueva no cuenta con reconocimiento por parte del mercado. Sus precios oscilan entre los \$55 a \$70 dólares por persona.

Grafico # 17: Matriz Grupos Estratégicos



Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Valeria Guerra H.

Tras la comparación de los tres grupos estratégicos que han sido identificados para el análisis, se determinó que el Grupo Estratégico 1 y 2 fueron evaluados con altos niveles de calidad, como consecuencia tienen un rango de precios elevados. El Grupo Estratégico 1 será la competencia de “Chez Vous” debido a la exclusividad, elegancia y atención personalizada que brinda. En cuanto al Grupo Estratégico 3, se puede observar que sus precios son elevados al igual que la calidad, pero no posee reconocimiento al ser una empresa nueva. Este grupo sería la competencia directa de Chez Vous en cuanto al servicio de cenas a domicilio.

- Análisis de la competencia relevante

Como competencia directa se puede encontrar a Löffel Catering & Eventos. Es una empresa constituida hace menos de un año. Se encarga de realizar eventos como bodas, aniversarios, reuniones familiares, fiestas de cumpleaños, cocteles, coffee break, cenas, reuniones con amigos, fiestas privadas, inauguraciones, eventos sociales, entre otros. Ofrecen servicio de cenas a domicilio con ambientación de un restaurante. Cuentan con un variado menú desde cocina mediterránea, cocina japonesa hasta cocina fusión. Su precio promedio oscila de \$ 55 a \$ 70 dólares por persona.



Luego de obtener los resultados del estudio de mercados, se ha establecido que los competidores indirectos son: Astrid y Gastón, Alma Cocina, TGI Friday's y Q Lounge. A continuación se realizará

una descripción breve de los principales competidores de “Chez Vous”

Astrid & Gastón: Fue fundada en 1994, apareciendo en escena como un restaurante de clara vocación francesa debido a la influencia marcada de su formación académica; con el tiempo se fue experimentando con ingredientes peruanos, descubriendo una gastronomía a partir de tradiciones locales. Tiene una amplia gama de platos gastronómicos, combinados con un ambiente exclusivo y acogedor. Su precio promedio es de \$30 dólares y está ubicada en La Coruña n32-302 y González Suarez.

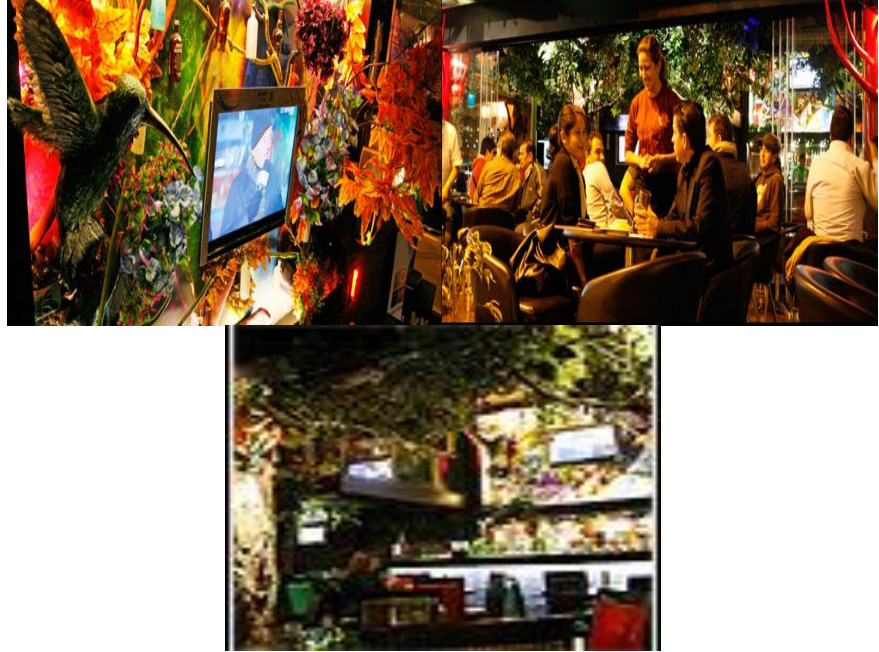


TGI Friday's: En 1998 se abre el primer T.G.I. Friday's® en Ecuador, en la ciudad de Quito, en el 2003 en Guayaquil y en el 2006 en el Valle de los Chillos. En este restaurante son

característicos los pisos de madera cubiertos de aserrín, lámparas colgantes, sillas de madera, manteles rayados rojos y blancos y un área completa de bar con barandales de latón y vitrales de colores. Se encuentra ubicado en la Av. Naciones Unidas y Shyris, en el centro comercial Quicentro Shopping, Tiene un precio promedio de \$26 dólares.



Q Lounge: Ofrece variedad de cocina internacional con fusión en un ambiente cosmopolita. Q se ha convertido en uno de los destinos gastronómicos favoritos de los quiteños, personalidades de medios masivos, personajes del ámbito deportivo y músicos. Los clientes en Q disfrutan siempre de excelente comida y cócteles. Está ubicado en la Foch E6-12 y Reina Victoria. Plaza el Quinde, su precio promedio es de \$27 dólares.



Alma Cocina: Ha sido creada como un espacio para disfrutar una nueva experiencia culinaria en Quito. La oferta culinaria ha sido desarrollada por el Chef Ejecutivo, Miguel de Arregui, que ha puesto su experiencia, conocimiento e inspiración en la creación y desarrollo de nuevos platos que llevan su firma. Se esfuerza para que los clientes vivan una experiencia a través de los sabores. Este restaurante está ubicado en la Calle El Monitor 188 y Quiteño Libre y su precio promedio es de \$30.





- Matriz de atributos – competidores

El cuadro presentado a continuación permite evidenciar los atributos más apreciados por los cliente de cada uno de los competidores potenciales de “Chez Vous” considerados para el estudio de mercado.

Cuadro # 12: Matriz Atributos – Competidores Indirectos

ATENCIÓN PERSONALIZADA

EMPRESAS	Friday´s	Astrid & Gastón	Alma Cocina	Q Lounge
Friday´s	X	1,57	0,71	0,38
Astrid & Gastón	1,14	X	0,70	1,42
Alma Cocina	0,93	1,45	X	0,35
Q Lounge	0,85	0,95	1,04	X
Subtotal	2,92	3,97	2,45	2,15
Calculo	97,33	132,33	81,67	71,67

RELACIÓN COSTOS ATENCIÓN

EMPRESAS	Friday´s	Astrid & Gastón	Alma Cocina	Q Lounge
Friday´s	X	0,95	0,87	0,73
Astrid & Gastón	0,60	X	1,64	0,39
Alma Cocina	1,95	0,83	X	1,27
Q Lounge	0,70	0,73	0,83	X
Subtotal	3,25	2,51	3,34	2,39
Calculo	108,33	83,67	111,33	79,67

Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Valeria Guerra H.

Cuadro # 12: Matriz Atributos – Competidores Indirectos

DECORACIÓN

EMPRESAS	Friday´s	Astrid & Gastón	Alma Cocina	Q Lounge
Friday´s	X	0,80	1,13	1,11
Astrid & Gastón	1,35	X	1,31	0,26
Alma Cocina	0,87	0,96	X	1,29
Q Lounge	0,89	0,81	0,71	X
Subtotal	3,11	2,57	3,15	2,66
Calculo	103,67	85,67	105,00	88,67

SERVICIO

EMPRESAS	Friday´s	Astrid & Gastón	Alma Cocina	Q Lounge
Friday´s	X	0,83	0,65	0,90
Astrid & Gastón	1,13	X	0,99	0,55
Alma Cocina	1,95	0,51	X	1,63
Q Lounge	0,80	0,70	0,85	X
Subtotal	3,88	2,04	2,49	3,08
Calculo	129,33	68,00	83,00	102,67

COMIDA

EMPRESAS	Friday´s	Astrid & Gastón	Alma Cocina	Q Lounge
Friday´s	X	0,80	1,40	0,55
Astrid & Gastón	1,85	X	1,29	0,85
Alma Cocina	0,75	0,71	X	0,88
Q Lounge	0,63	0,98	0,80	X
Subtotal	3,23	2,49	3,49	2,28
Calculo	107,67	83,00	116,33	76,00

ILUMINACION

EMPRESAS	Friday´s	Astrid & Gastón	Alma Cocina	Q Lounge
Friday´s	X	0,69	1,00	1,35
Astrid & Gastón	0,90	X	0,95	0,65
Alma Cocina	1,55	0,80	X	0,70
Q Lounge	0,65	1,35	0,90	X
Subtotal	3,10	2,84	2,85	2,70
Calculo	103,33	94,67	95,00	90,00

MATRIZ DE ATRIBUTOS

ATRIBUTOS	COMPETIDORES			
	Friday´s	Astrid & Gastón	Alma Cocina	Q Lounge
Atención Personalizada	97,33	132,33	81,67	71,67
Relación Costos Atención	108,33	83,67	111,33	79,67
Decoración	103,67	85,67	105,00	88,67
Servicio	129,33	68,00	83,00	102,67
Comida	107,67	83,00	116,33	76,00
Iluminación	103,33	94,67	95,00	90,00
PUNTAJE SOBRE 700	649,66	547,34	592,33	508,68

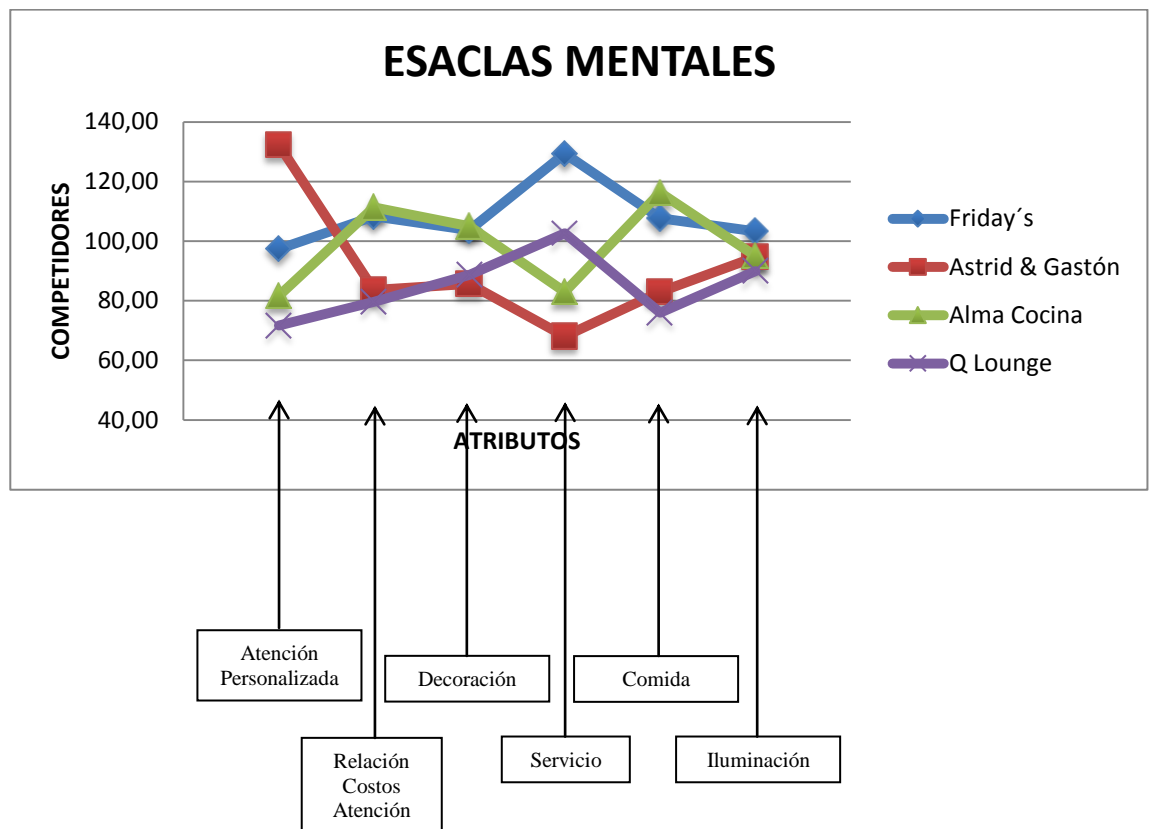
Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Valeria Guerra H.

- Sistematización de la información: escalas mentales

Frente a toda la publicidad que se genera en los medios de comunicación, las personas han aprendido a ordenar productos y marcas en su mente, de acuerdo a necesidades o preferencias. Una escala mental es el orden que ocupa una marca en la mente del consumidor.²⁰

Gráfico # 18: Mapa de Escalas Mentales



Fuente: Investigación de mercados

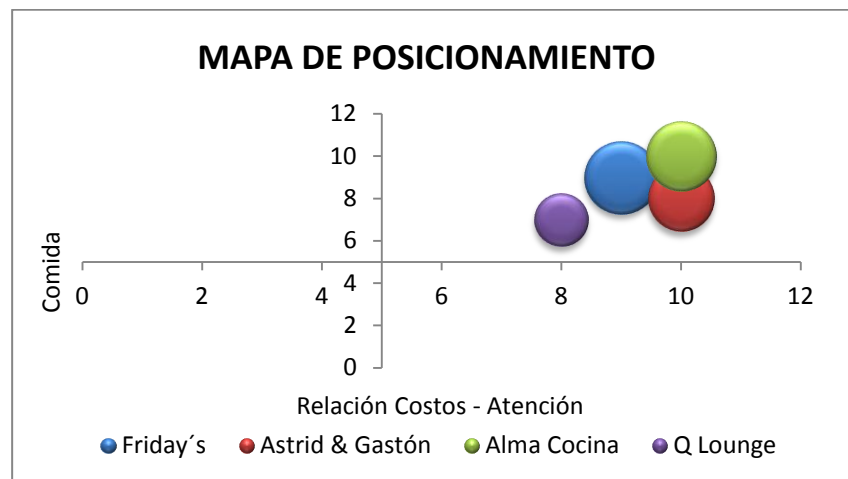
Elaborado por: Valeria Guerra H.

²⁰ Cfr. RIES AL y TROUT JACK. (2003). [<http://winred.com/negocios/posicionamiento/gmx-niv114-con1698.htm>]. **Posicionamiento**.

En el gráfico # 18 se puede apreciar que el restaurante Astrid & Gastón es reconocido por el atributo de atención personalizada, con una amplia diferencia en relación a sus competidores; en cuanto al atributo de relación costos – atención Alma Cocina ocupa el primer lugar en la mente del consumidor, seguido muy de cerca por TGI Friday's; esta relación se mantiene en el atributo de decoración y ambientación del lugar, por una diferencia muy corta entre ambos restaurantes. En cuanto al servicio las personas encuestadas, estuvieron de acuerdo que Friday's es el lugar que brinda el mejor servicio. En lo que a comida y preparación de la misma Alma Cocina tiene ventaja sobre los demás establecimientos. Y por último en el atributo de la iluminación, los resultados arrojan poca diferencia entre los restaurantes, predominando Friday's sobre los demás.

- Mapas de posicionamiento

Un mapa de posicionamiento es una representación gráfica que permite comparar y analizar variables de empresas competidoras de acuerdo a atributos específicos.

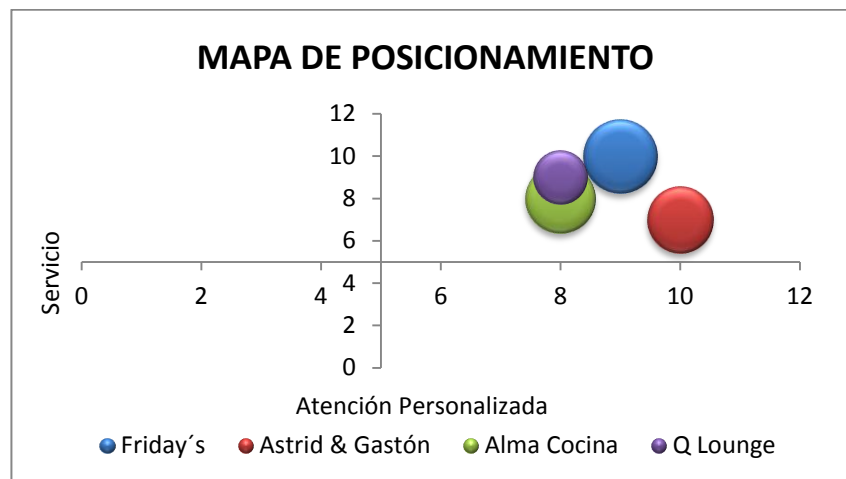
Gráfico # 19: Mapa de Posicionamiento

Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Valeria Guerra H.

Como se puede observar, las empresas competidoras dentro de este grupo, mantienen costos elevados que van en función a la atención brindada, lo cual garantiza un servicio de calidad al cliente; de igual manera el atributo de comida y su preparación tienen rangos elevados, en cuanto a sabor y calidad. A pesar de que Q Lounge es el restaurante que menos posicionamiento posee en esta dimensión estratégica, se mantiene dentro del rango de tolerancia aceptable para los consumidores.

La relación costo - atención, junto con el atributo de comida, hace que Alma Cocina tenga un mejor posicionamiento que el resto de competidores.

Gráfico # 20: Mapa de Posicionamiento

Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Valeria Guerra H.

Como demuestra el gráfico, algunas marcas están posicionadas por la atención personalizada, sin embargo en atención les falta implementar estrategias con la finalidad de obtener un reconocimiento absoluto. En el caso de TGI Friday's, es la marca que se encuentra mejor posicionada al contar un excelente servicio y atención personalizada reconocida por los clientes. En el caso de Astrid & Gastón su atención personalizada es excelente, pero los clientes consideran que el servicio se podría mejorar.

Mercamétrica

Para el cálculo de mercamétrica es necesario utilizar la fórmula de la pendiente y posteriormente la hipotenusa. Ambas fórmulas se detallan a continuación:

Gráfico # 21: Fórmulas pendiente e hipotenusa

Pendiente. $m = \frac{X2 - X1}{Y2 - Y1}$	Hipotenusa $h = \sqrt{a^2 + b^2}$
------------------------------------------	-----------------------------------

Fuente: Material curso taller. Organizador Avanzado

Elaborado por: Valeria Guerra H.

En el análisis de mercamétrica, según los datos obtenidos del mapa de posicionamiento, relacionando costo-atención y comida, el restaurante líder es Alma Cocina.

Cuadro # 13: Cálculo Mercamétrica

	Relación Costo Atención (X)	Atributo Comida (Y)	m en relación al líder	h en relación al líder
Friday's	9	9	1,00	1,41
Astrid & Gastón	10	8	0,00	2,00
Q Lounge	8	7	0,67	3,61
Alma Cocina	10	10		

Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Valeria Guerra H.

Se han evaluado a los cuatro competidores más importantes de “Chez Vous” en relación con el líder del mercado que es Alma Cocina. Las pendientes positivas demuestran que el Alma Cocina es superior en los atributos utilizados para el análisis de posicionamiento.

La hipotenusa demuestra la distancia existente entre el líder y sus competidores en ambos atributos. En el caso de las variables utilizadas para el cálculo, se puede evidenciar que Q Lounge es la

empresa que se encuentra más alejada del líder del mercado en este grupo estratégico; mientras que TGI Friday's es el competidor con menor distancia de Alma Cocina.

- Oportunidades de mercado

Las oportunidades de mercado que este proyecto presenta, son que cuenta con un servicio de ambientación con varias temáticas para elección del cliente, adicionalmente brinda el servicio de cocina a domicilio, con una persona que estará pendiente de cada detalle durante la velada. La ventaja competitiva de este proyecto es que al no tener una cantidad relevante de competidores directos podría ampliarse lo más rápido posible a nuevos mercados, con la finalidad de que la gente conozca la marca a nivel nacional, y logre posicionarse por encima de los competidores directos e indirectos que tiene, que en este caso son los restaurantes y Löffel Catering.

- Estrategias de diferenciación

La estrategia que se utilizará para el desarrollo del proyecto será el liderazgo total en diferenciación, debido a que el servicio ofertado brinda varias opciones de ambientación para acompañar la cena.

Los esfuerzos de "Chez Vous" se centrarán en satisfacer cada una de las necesidades presentadas por parte de los clientes. Para dar a

conocer el servicio se realizará publicidad impactante en revistas de élite que circulan en el país, la misma que irá dirigida al segmento objetivo para el proyecto. Al mismo tiempo se utilizará publicidad en cadena y por referidos para obtener participación dentro del mercado.

La estrategia de liderazgo total en diferenciación es la más adecuada para este proyecto puesto que se brindará varios ambientes, con diferentes aditamentos y el menú escogido a elección del cliente. La empresa contará con personal altamente capacitado en atención al cliente lo que permitirá brindar un servicio personalizado. La puntualidad en la entrega y en el servicio será otro factor clave en la diferenciación del servicio que se brindará.

- Estrategias de posicionamiento

El servicio posee características de alta calidad, exclusividad y elegancia; ofreciendo una amplia gama de opciones en cuanto a ambientes y platos gastronómicos.

Este servicio buscará satisfacer la necesidad de alimentación, en conjunto con la oferta de alternativas de ambientación, que permitirán a los clientes disfrutar de una velada especial.

Al ingresar al mercado se debe dar gran énfasis a la parte de promoción, estimulando el posicionamiento de la marca y de su propuesta de exclusividad pues es necesario que los clientes identifiquen la empresa en el mercado de la alimentación y ambientación.

Logotipo de la empresa

Grafico # 22: Logotipo



Elaborado por: Valeria Guerra H.

Slogan

Una experiencia para tus sentidos...

Tanto el logotipo como el slogan son piezas fundamentales para el reconocimiento de la marca, y posicionamiento dentro del mercado.

2 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica se enmarcará dentro de los resultados obtenidos en la investigación de mercados, y del análisis estructural del mercado y del producto realizado en el capítulo anterior. A continuación se presenta una breve definición de planeación estratégica:

La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias, y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía²¹.

2.1 PLAN ESTRATÉGICO

El plan estratégico es una herramienta que va a permitir la toma de decisiones y encaminar acciones hacia la consecución de los objetivos planteados.

2.1.1 Visión

“Chez Vous” será líder en ventas en el negocio de ambientación y cocina a domicilio; siendo reconocido a nivel nacional por la exclusividad, elegancia, atención personalizada y calidad de sus productos. Contará con un capital humano altamente capacitado, y con equipos tecnológicos de punta con la finalidad de satisfacer las necesidades de cada cliente.

²¹ G. STAINER. (1983). *Planeación estratégica: lo que un director debe saber*. México: Continental. p.21.

2.1.2 Misión

Brindar un servicio de calidad en lo referente a ambientación y cocina a domicilio; proporcionando un servicio innovador, con ambientes exclusivos de varias temáticas y platos gastronómicos a elección del cliente. Con la finalidad de fortalecer la filosofía de excelencia empresarial, los empleados tendrán un papel primordial en cuanto a atención personalizada, garantizando la satisfacción de los clientes.

2.1.3 Valores

El valor fundamental del negocio será la SATISFACCION TOTAL DEL CLIENTE a quien se lo reconoce como el factor de éxito más importante para el negocio. Para lo cual se fomentará en la organización lo siguiente:

- Eficiencia: se verá enfocada a la utilización idónea de los recursos físicos y monetarios, estableciendo políticas para evitar desperdicios innecesarios que afectarían directamente los costos de la empresa.
- Honestidad: Se enfoca en un sentido deontológico, transparentando la gestión del negocio a través de cada uno de sus empleados.
- Calidad del producto y del servicio: La empresa se esforzará por aportar valor al cliente, esto es, ofrecer condiciones de uso del producto y servicio superiores a las que el cliente espera recibir. La atención personalizada es

un factor clave en el posicionamiento de toda empresa, consiste en proporcionar el mejor servicio tomando siempre en cuenta que el cliente es la razón de ser de la empresa.

- Seriedad: Se refiere exclusivamente a la rigurosidad a la hora de proceder en cada una de las actividades relacionadas con el negocio, en pro de brindar la mayor satisfacción al cliente.
- Puntualidad: Se enfoca a respetar el tiempo de los demás, en este caso, el tiempo de los clientes. Por esta razón la empresa se caracterizará por la puntualidad al momento de entregar el servicio.
- Responsabilidad empresarial: Será una empresa socialmente responsable que se preocupará por satisfacer todas las necesidades del cliente y por otro lado, contribuirá al mejoramiento social y ambiental.
- Respeto: Hacia las normas establecidas por la empresa, considerando a cada una de las personas que integran el equipo de trabajo. Y de igual manera respeto por parte de los empleados hacia los clientes.
- Comunicación: Mantener una comunicación abierta, fomentando la colaboración entre todos los miembros que integran Chez Vous; aportando de esta manera nuevas ideas para mejorar el servicio, y mantener una innovación continua.

- Innovación: Estar un paso adelante de las tendencias cambiantes de mercado; con nuevas propuestas, buscando un mejoramiento continuo para cumplir a cabalidad los objetivos de la empresa, y para entregar el mejor servicio a los clientes.
- Cortesía: Será un valor fundamental para el buen desempeño del negocio al momento de entregar su servicio. Es por esto que se contará con personal altamente capacitado en atención al cliente.
- Disciplina: Busca cumplir a cabalidad con las directrices e indicaciones para cada actividad, con el fin de tener un adecuado desarrollo institucional y ambiente laboral.

2.1.4 Factores claves de éxito

- Especialización

En el mercado ecuatoriano hay una excesiva competitividad en la industria alimenticia; “Chez Vous” sacará ventaja de esta situación, proponiendo un servicio que genere valor al cliente. Es un negocio se enfocará a ofertar un servicio de ambientación y cocina a domicilio. La especialización se presentará con cenas que cumplan altos estándares de calidad, combinadas con un ambiente que quedará a elección del cliente entre varias temáticas propuestas para disfrutar de una velada en su lugar de preferencia. Adicionalmente se contará con un servicio profesional altamente capacitado

que estará durante toda la velada atendiendo cada uno de los requerimientos de los clientes.

- Identificación de la marca:

Debido a que es un proyecto nuevo, la marca es desconocida para los potenciales clientes, por esto se debe enfocar los esfuerzos de marketing para fidelizar a los clientes con este servicio, mediante publicidad especializada hacia el mercado objetivo, promoviendo la marca.

- Estrategias Push-Pull:

Como es un servicio personalizado, no se contará con intermediarios, por lo que se enfatizará en la estrategia pull, puesto que el servicio brindado va directamente al consumidor final.

- Servicio:

Es un servicio innovador, que se diferencia de la competencia por ofrecer una ambientación temática en el lugar de preferencia del cliente que vendrá acompañada de la cena escogida, con un servicio de mesero durante toda la velada. Por lo tanto, el posicionamiento que se busca dar, es un servicio de exclusividad dentro de un segmento selecto, este será un factor importante para la fijación de precios.

- Política de precios:

Se utilizará una estrategia de desceme, esto implica un precio alto, debido a que el cliente reconoce el esfuerzo que está haciendo la empresa por satisfacer las necesidades y expectativas de cada uno de ellos.

2.1.5 Segmento: grupo objetivo

El grupo objetivo de Chez Vous, es el mercado B₂C. Al participar en la industria de alimentación y ambientación, se tendrá una relación directa con el cliente lo cual permitirá tener una interacción con el mismo y detectar su nivel de satisfacción y la opinión acerca del producto. El segmento de este grupo objetivo son personas que buscan servicios innovadores dentro de lo que se refiere a alimentación y ambientación, que ofrezcan atributos de calidad, atención personalizada, exclusividad y elegancia.

El estilo de vida es un factor determinante para el segmento al que apunta Chez Vous, ya que este servicio se enfoca a personas de un estrato social medio – alto, alto. Son personas que se preocupan por la seguridad, es por este motivo que al momento de salir a cenar en un restaurante, buscan establecimientos que cuenten con servicio de guardianía y parqueos. El cliente está dispuesto a pagar un precio que vaya acorde con sus exigencias y necesidades. El servicio brindado debe ser de calidad, enfocándose siempre a la satisfacción por completo del cliente.

2.1.6 Objetivos estratégicos

- Entregar un servicio de ambientación y cocina a domicilio o al lugar de preferencia del cliente, brindando todas las comodidades posibles y aditamentos solicitados para satisfacer las expectativas del cliente meta.
- Ganar posicionamiento en el mercado utilizando estrategias de diferenciación e innovación constante, para satisfacer necesidades del cliente a través de un servicio de ambientación y cocina a domicilio, procurando ser líder de mercado en un plazo no mayor a tres años.
- Obtener prestigio y confianza entre los clientes, lo que representará una oportunidad futura para la apertura de nuevas sucursales a nivel nacional.
- Implementar políticas y procedimientos de control en cada una de las etapas de entrega del servicio para garantizar la calidad en la atención y el servicio.
- Innovar constantemente los ambientes y la carta de cenas con el objetivo de mantener el interés del mercado meta.

2.1.7 Matriz análisis F-D-A-O

El análisis F-O-D-A es una metodología de estudio de la situación de un empresa o un proyecto, analizando su situación interna (fortalezas y

debilidades) y la situación externa (oportunidades y amenazas). Este análisis permite conocer la situación real en la que se encuentra la empresa, así como el riesgo y oportunidades que existen en el mercado y que pueden afectar directamente al desenvolvimiento de la empresa.

Fortalezas

- Los proveedores escogidos por Chez Vous cuentan con los más altos estándares de calidad y precios razonables.
- Chez Vous no cuenta con un número relevante de competidores directos, y su diferenciación es la variedad de ambientes temáticos que ofrece.
- Cuenta con un porcentaje considerable de capital, necesario para la inversión inicial.
- Desarrollo de promociones para incrementar frecuencia de consumo e incentivar la contratación del servicio más veces por año.
- La ubicación geográfica del negocio favorece para el acceso a los proveedores.
- En lo referente al personal con el que contará el negocio, se tendrá gente altamente capacitada para desempeñar cada uno de los cargos.

- Contará con un ambiente laboral favorable para la consecución de los objetivos de la empresa, y para el buen desempeño de sus colaboradores.
- Para entregar el servicio en el domicilio de los clientes, cuenta con transporte propio.

Debilidades

- Dificultad para generar confianza hacia la marca por ser una empresa nueva en el mercado.
- Las personas están acostumbradas a realizar cualquier tipo de evento, actividad o festejo de alguna fecha fuera de sus domicilios.
- Existen restaurantes exclusivos que son reconocidos por los clientes por el servicio que brindan.
- Empresa nueva y pequeña, con poco poder negociador con clientes y proveedores.
- Contratar servicios publicitarios masivos para dar a conocer el negocio, hará que se incurra en gastos elevados.

- Se necesitará realizar préstamos a instituciones bancarias para contar con la suficiente liquidez y capital de trabajo para el funcionamiento de la empresa.
- Altos costos de los equipos e implementos que necesarios para brindar el servicio, como inversión inicial.

Oportunidades

- Las personas siempre buscan formas de esparcimiento nuevas e innovadoras, que cumplan con sus expectativas.
- Participación en un sector en expansión.
- Mediante un adecuado manejo del marketing, y haciendo énfasis en estrategias pull y de promoción, se puede obtener un mayor crecimiento y reconocimiento por parte del mercado.
- Descenso del costo de los productos mediante las economías de escala.
- Las personas buscan servicios de calidad y exclusivos, en donde el factor precio es un elemento que se lo consideran secundario.

- Contacto y buenas relaciones con abogados en la ciudad de Quito, lo que ayudará para la obtención de permisos y constitución de la empresa, mediante la asesoría de los mismos.

Amenazas

- Potencial competencia de algún agente consolidado en el mercado, que puede abrir su línea de negocio para ofrecer el servicio de ambientación y cocina a domicilio.
- La ciudad cuenta con gran variedad de restaurantes y locales de comida, lo que dificultaría la aceptación del nuevo servicio que se está ofreciendo.
- Desconfianza por parte de los posibles clientes, al momento de querer contratar el servicio por motivos de seguridad y calidad.
- Los principales competidores de Chez Vous son empresas reconocidas con notable posicionamiento que ya están presentes algunos años en el mercado, por lo que han alcanzado fidelidad de los clientes; Y Löffel Catering que brinda un servicio similar al ofertado por Chez Vous.
- En lo que respecta al endeudamiento, las tasas de interés bancarias presentan altos índices; y es difícil de encontrar fuentes alternas de financiamiento.

2.1.8 Matriz planificación F-D-A-O: Estrategias

Luego de haber realizado el análisis F-O-D-A, y determinar la situación actual del proyecto, se procede con la realización de la matriz F-D-A-O que se centra en la formulación de y selección de estrategias a seguir en el mercado.

Cuadro # 14: Matriz F-D-A-O

ANÁLISIS INTERNO		
MATRIZ DE PLANIFICACION FODA - ESTRATEGIAS	DEBILIDADES (D)	FORTALEZAS (F)
	1. Dificultad para generar confianza	1. Proveedores cuentan con altos estándares de calidad.
	2. Realización de actividades fuera del hogar	2. Escasa competencia directa
	3. Restaurantes exclusivos y reconocidos	3. Cuenta con un porcentaje de capital necesario para la inversión inicial
	4. Bajo poder negociador	4. Promociones incentivarán la contratación
	5. Préstamos a instituciones bancarias	5. Adecuada ubicación geográfica
	6. Alto costo de equipos e implementos	6. Personal capacitado
		7. Ambiente laboral adecuado
ANÁLISIS EXTERNO		8. Transporte propio
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS (DA)	ESTRATEGIAS (FA)
1. Competencia futura o potencial de algún local ya consolidado en el mercado	Implementación de estrategias de desarrollo a través de la publicidad y promoción. (D1, D2, D3, A1, A2, A3, A4)	Al ser un servicio innovador y exclusivo en cuanto a ambientación temática, se diferenciará de la competencia. (F1, F2, F4, F6, F7, A1, A2, A3, A4)
2. Variedad de restaurantes	Busqueda de las mejores tasas para realizar préstamos y crédito para equipos. (D5, D6, A5)	Factores que ayudarán a disminuir el riesgo del negocio, a través de la búsqueda de nuevas opciones de financiamiento. (F3, F5, F8, A5)
3. Desconfianza de los posibles clientes	Utilizando correctas estrategias del Marketing mix, se logrará posicionamiento y mayor poder negociador. (D4, A4)	
4. Principales competidores son reconocidos en el mercado		
5. Endeudamiento		
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS (DO)	ESTRATEGIAS (FO)
1. Las personas siempre buscan nuevas formas de esparcimiento.	Aplicación de una comunicación adecuada, para informar los atributos del nuevo servicio y como se lo maneja. (D1, D2, D3, O1, O2, O3, O5)	Demostrando altos estándares de calidad la empresa podrá generar confianza en los clientes para la contratación del servicio. (F1, F6, F8, F7, O2, O3)
2. Participación en un sector en expansión	A través de una adecuada relación con proveedores se podrá mejorar el manejo de costos en cuanto a insumos y mejorar el poder negociador. (D4, D6, O4)	Captar nichos de mercado desatendidos por la competencia. (F2, F4, F5, O1, O4, O5)
3. Mayor crecimiento y reconocimiento con un buen manejo del marketing		Utilización de asesoría legal para la integración del capital. (F3, O6)
4. Menor costo, uso de economías de escala		
5. Gente busca servicios de calidad, exclusivos		
6. Asesoría legal favorable	Busqueda de información adecuada a través de una asesoría. (D5, O6)	

Fuente: Material curso taller. Organizador Avanzado
Elaborado por: Valeria Guerra H.

2.1.9 Estrategias corporativas

- Captar nichos de mercado desatendidos por la competencia.
- Implementación correcta de estrategias de Marketing, permitirá lograr el posicionamiento deseado dentro del mercado y un mayor poder negociador.
- A través de una adecuada relación con proveedores se podrá mejorar el manejo de costos en cuanto a insumos y mejorar el poder negociador.
- Innovar constantemente los productos permitirá diferenciarse de la competencia.
- Manejo adecuado de la comunicación externa, publicidad y promoción, para informar los atributos del servicio.
- Generar confianza en los clientes a través de la implementación de altos estándares de calidad tanto en el servicio como en los productos.
- Buscar nuevas opciones de financiamiento que permitan disminuir el riesgo del negocio.
- Búsqueda de las mejores tasas de interés para realizar préstamos para adecuaciones y adquisición de equipos.

- Búsqueda de información adecuada a través de asesoría legal.

2.1.10 Objetivos específicos de marketing

Los objetivos de marketing son un resultado deseado que se alcanzarán en un lapso de tiempo determinado, estos objetivos se refieren netamente al mercado objetivo y tendrán en cuenta el comportamiento del público meta.

Ventas

- Vender un total de 1.280 cenas en la ciudad de Quito durante el primer año de gestión de Chez Vous.
- Alcanzar un total de USD 147.184,50 de facturación en ventas en el año de introducción del negocio.

Rentabilidad

- Procurar generar un margen de utilidad neta sobre ventas no menor del 5% en el año de introducción.
- Determinar el mínimo de producción o venta necesaria para alcanzar el punto de equilibrio en el primer año de funcionamiento.

Ciente

- Alcanzar una cuota de mercado del 3% en el primer año de gestión.
- Generar top of mind dentro de los consumidores para ser reconocidos como la primera marca que ofrece un servicio diferenciador.

2.1.11 Matriz cuadro de mando integral

La implementación de esta matriz permite transmitir las estrategias generadas por la empresa y a su vez transformar estas estrategias en objetivos, acciones y medidas concretas que permitan determinar si las metas establecidas se están alcanzando²².

Cuadro # 15: Matriz Cuadro de Mando Integral

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE MARKETING	INDICADORES MACRO	FORMA DE CALCULO	FUENTE DE INFORMACION	FRECUENCIA DE MEDICION	RESPONSABLE DE MEDICION	STANDARD		
						MINIMO	MEDIO	MAXIMO
Ventas								
Vender un total de 1.280 cenas en la ciudad de Quito durante el primer año de gestión de Chez Vous.	Cálculo de unidades anuales	Suma de cenas vendidas	*Facturas	Mensualmente	Gerente General	780	1030	1280
Alcanzar un total de USD 105.000 de facturación en ventas en el año de introducción del negocio.	Cálculo de ventas anuales	Suma facturación mensual	*Facturas *Sistema Contable *Estado de resultados	Mensualmente	Contador	\$ 89.690,55	\$118.437,53	\$147.184,50

Fuente: Material curso taller. Organizador Avanzado
Elaborado por: Valeria Guerra H.

²² Cfr. A. SUELDO. (2011). [<http://ciberconta.unizar.es/LECCION/cmhge/parte2.pdf>]. *El Cuadro de Mando Integral como Herramienta de Gestión Estratégica*.

Cuadro # 15: Matriz Cuadro de Mando Integral

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE MARKETING	INDICADORES MACRO	FORMA DE CALCULO	FUENTE DE INFORMACION	FRECUENCIA DE MEDICION	RESPONSABLE DE MEDICION	STANDARD		
						MINIMO	MEDIO	MAXIMO
Rentabilidad								
Procurar generar un margen de utilidad neta sobre ventas no menor del 5% en el año de introducción.	Indicador de rentabilidad	Utilidad ejercicio/ ventas	*Estado de Resultados *Estados Financieros	Anualmente	Contador	5%	6%	8%
Determinar el mínimo de producción o ventas necesarias para alcanzar el punto de equilibrio en el primer año de funcionamiento	Punto de equilibrio	Costo fijos/ (precio venta-costo variable unitario)	*Estado de Resultados. *Estados Financieros	Anualmente	Contador	25%	48%	100%
Cliente								
Alcanzar una cuota de mercado no menor del 3% en el primer año de gestión.	Market share	Investigación de mercados	* Encuestas	Anualmente	Gerente General	3%	5%	7%
Generar top of mind dentro de los consumidores para ser reconocidos como la primera marca que ofrece un servicio diferenciador.	Top of mind	Investigación de mercados	* Encuestas	Anualmente	Gerente General	25,0%	50,0%	100%

Fuente: Material curso taller. Organizador Avanzado
Elaborado por: Valeria Guerra H.

En el Cuadro # 15 se puede observar el desglose de los objetivos de marketing con su respectivo indicador, su forma de cálculo y su frecuencia de medición; lo que permite establecer un estándar del porcentaje óptimo a alcanzar por cada uno de los objetivos. Con esta matriz se procura mantener un control sobre todas las variables que intervienen en los objetivos de marketing.

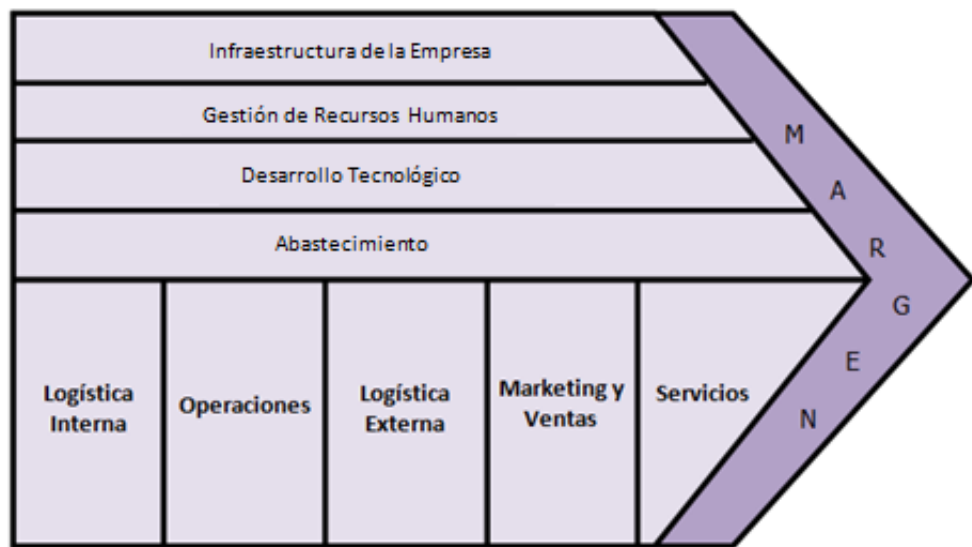
2.2 ANÁLISIS INTERNO

Consiste en el análisis de los diferentes factores que existe dentro de una empresa; con la finalidad de evaluar los recursos con los que el negocio cuenta para, de esta manera, determinar su capacidad.

2.2.1 Cadena de valor

El modelo de la cadena de valor considera a la empresa como un conjunto de funciones de producciones discretas pero relacionadas; cada función de producción consume factores y genera mayor valor para el producto; en la cadena de valor las funciones de producción se definen como actividades. Las actividades de valor pueden dividirse en dos amplios tipos, actividades primarias y actividades de apoyo.²³

Gráfico # 23: Cadena de Valor



Fuente: Michael E. Porter. Ventaja Competitiva
Elaborado por: Valeria Guerra H.

Actividades primarias²⁴

Son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, logística, comercialización y el servicio post venta.²⁵

²³ G. MATA (2008). [http://gustavomata.org/wp-content/uploads/2008/04/microsoft-word-estrategia-y-competencia-15.pdf], *Análisis interno genérico: la cadena de valor de las empresas del sector*.

²⁴ Cfr. HUISA E.. (2007). [http://www.slideshare.net/elizabethuisa/cadena-de-valor], *Cadena de Valor*.

²⁵ Cfr. P. KOTLER. (2006). *Dirección de Marketing*. México: Pearson. p. 38

Logística interna:

Implica las actividades relacionadas con la recepción, almacenaje y distribución de los insumos necesarios para entregar el servicio

En lo relacionado a proveedores, se dividirán en dos tipos: los de carácter estrictamente alimenticio y los de ambientación, es decir proveedores de insumos de decoración. Dentro de la materia prima para procesar los alimentos, se encuentra cárnicos, frutas y vegetales. Adicionalmente en este grupo se considera las bebidas sin alcohol y alcohólicas.

Los insumos necesarios para la ambientación serán mantelería, cristalería, arreglos florales, velas, globos, entre otros.

Los principales proveedores de Chez Vous para insumos alimenticios serán:

- a. Cárnicos: PRONACA; b. Frutas y vegetales: Sra. Guadalupe Pazmiño; c. Bebidas sin alcohol: Coca – Cola Spring Company; d. Bebidas alcohólicas: Sr. Edgar Utreras, la mercadería se entregará a consignación; e. Insumos varios: Supermaxi y Supermercado Santa María.

En cuanto a insumos para la ambientación:

- a. Arreglos varios: Guimsa; b. Decoración – cristalería, cerámica, porcelana, metálicos: Diarca; c. Arreglos frutales: Mitra; d. Arreglos florales: Caprichos; e. Arreglos decorativos: Megamaxi y Todo Hogar.

Una vez adquirida la materia prima, será almacenada en una bodega diseñada adecuadamente para conservar los alimentos en buen estado. El local contará con refrigeradora industrial para el almacenamiento de materia prima que requiera este tipo de conservación.

Operaciones:

Incluye maquinaria, mantenimiento del equipo, pruebas y actividades creadoras de valor que transforman la materia prima en el producto final.

Esto se logra una vez que se tiene los insumos y el pedido por parte del cliente, se procede a la preparación de la cena escogida, con la participación del chef y los ayudantes de cocina, para este proceso se contará con tiempos estándares para la preparación de cada uno de los platos que conforman la cena, evitando así tener tiempo ocioso.

En cuanto al servicio de ambientación que se brindará junto con la cena escogida, se empacará todos los insumos necesarios para decorar el lugar de acuerdo a las preferencias del cliente; guardándolos en el vehículo institucional, para su posterior movilización.

Logística externa:

Implica todas las actividades que son necesarias, para conseguir que las cenas lleguen a los clientes.

Para esto se enviará al personal necesario al domicilio del cliente; un mesero encargado de arreglar la mesa y servir la cena a los clientes y una persona encarga de la decoración de habitación.

Para cumplir con los tiempos, el personal llegará con una hora de anticipación al domicilio o lugar de preferencia del cliente, con el fin de arreglar el lugar de acuerdo al ambiente elegido, una vez terminado este proceso, se podrá servir la cena. El mesero estará presente durante toda la velada con el fin de brindar el mejor servicio, y para atender cualquier demanda por parte del cliente. Una vez terminada la cena se procede a recoger la vajilla, cristalería, mantelería y decoración que no forme parte del servicio. Una vez finalizado este proceso, se lleva todos los materiales utilizados a la empresa, para su posterior arreglo.

Marketing y ventas:

Implica aquellas actividades que son necesarias para dar a conocer el servicio dentro del mercado al cual se enfoca.

Al ser una nueva empresa, Chez Vous no cuenta con participación de mercado, para contrarrestar este factor se implementará estrategias de diferenciación, procurando innovar constantemente los productos y ambientes ofertados, logrando de esta manera incrementar la participación de mercado, siendo líderes por diferenciación y atención personalizada. Estas estrategias además de conseguir un mayor porcentaje de market share, buscan fidelizar al

cliente y aumentar las ventas mediante mejoras al servicio. Adicionalmente, se aplicará una estrategia de descreme para la fijación de precios, considerando que este negocio apunta hacia la exclusividad, elegancia y calidad; por lo tanto los esfuerzos de marketing se enfocarán hacia una promoción y publicidad agresiva, que promueva la marca, buscando que el cliente relacione esta con un servicio de calidad y exclusividad.

Servicio:

Involucra actividades destinadas a mantener y realzar el valor del servicio, mediante la aplicación del servicio postventa.

Para esto se contará con personal especializado en lo referente a atención al cliente, que procurarán satisfacer todas las necesidades de los clientes. Se realizará servicio postventa con el fin de conocer las apreciaciones del consumidor acerca del servicio. De esta manera se tendrá una relación más estrecha empresa – cliente, con el fin de ganar posicionamiento y fidelidad.

Actividades de apoyo²⁶

Son aquellas actividades que brindan soporte a las actividades primarias y se apoyan entre sí.²⁷

²⁶ CRECE NEGOCIOS. (2011). [<http://www.crecenegocios.com/cadena-de-valor/>], *Cadena de Valor*.

²⁷ HUISA E.. (2007). [<http://www.slideshare.net/elizabethuisa/cadena-de-valor>], *Cadena de Valor*.

Abastecimiento: Son las actividades relacionadas con el proceso de compras, para dotar a la empresa con los insumos necesarios para prestar el servicio.

Para las adquisiciones de la materia prima e insumos necesarios para el servicio de ambientación se llevará un inventario de existencias, el cual permitirá tener un control adecuado sobre la cantidad de suministros que se deba requerir a los diferentes proveedores; evitando de esta manera incurrir en desperdicios o parar la producción por falta de stock. Este proceso estará a cargo del personal de producción de tal manera que se establezca a tiempo las necesidades de reabastecimiento.

Se buscará generar relaciones duraderas con los proveedores, de tal manera que se pueda crear alianzas estratégicas que beneficien a ambas partes, logrando la optimización de recursos por parte de la empresa.

Desarrollo Tecnológico:

Involucra investigación y desarrollo de la tecnología que se necesita para la elaboración del producto y entrega del servicio.

El factor tecnológico será de gran importancia para la preparación de los alimentos, puesto que, con equipos de cocina de primera generación se puede establecer tiempos menores para la preparación de los mismos, logrando de esta manera establecer tiempos estándar para cada cena; garantizando la calidad y adecuada cocción de cada alimento.

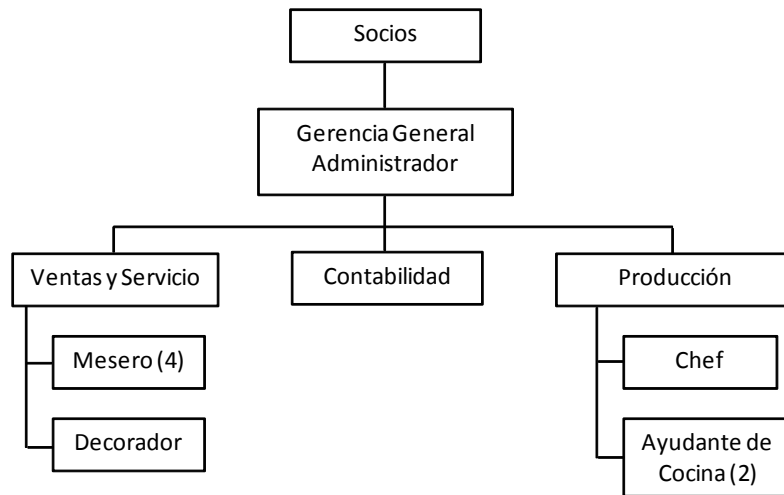
En cuanto a la parte netamente administrativa y financiera, se contará con software especializado que permitirá simplificar los procesos; como es el caso de un sistema adecuado para el área contable.

Gestión de Recursos Humanos

Incluye actividades como la selección, contratación, formación y capacitación del personal, adicionalmente se encuentra la identificación y reconocimiento de las competencias de cada puesto.

La empresa reconoce que su talento humano es vital para alcanzar los objetivos institucionales; el generar una metodología comprendida en toda la empresa logrará el compromiso de cada uno de los empleados y permitirá brindar un servicio más especializado a los clientes. Por ello la capacitación y el desarrollo profesional de las personas será una prioridad para el negocio.

Para la selección de personal se realizará un proceso de reclutamiento en el cual se pueda evidenciar personas con alto nivel de proactividad, comprometidos con los objetivos empresariales y que fomenten el trabajo en equipo.

Gráfico # 24: Organigrama de la empresa

Fuente: Estudio realizado
Elaborado por: Valeria Guerra H.

Las principales funciones del personal y los perfiles de puesto en las diferentes áreas y niveles de la organización se detallan a continuación:

Gerencia General - Administrador:

- Ejercer la representación legal de la empresa.
- Planificar, organizar y coordinar las actividades de las distintas áreas.
- Llevar un control sobre la entrega del servicio a través de indicadores de calidad, evaluando a la par el rendimiento del personal para tomar acciones preventivas o correctivas que optimicen los resultados.
- Administrar los recursos financieros de la empresa
- Cumplir con las disposiciones establecidas en la Ley de Compañías.

Perfil: Ingeniero Comercial, conocimiento de leyes laborales, mercantiles, tributarias y experiencia mínima de tres años en puestos similares.

Servicio y Ventas

Meseros:

- Atender a los clientes en el lugar de escogido para el servicio.
- Servir los alimentos o bebidas requeridas con prontitud y de forma agenciosa.
- Estar presto a cualquier demanda por parte del cliente
- Brindar apoyo en la organización de la ambientación previo a la cena.

Perfil: Bachilleres o personas que se encuentren iniciando una carrera universitaria, con experiencia en atención al cliente.

Decorador:

- Definir los artículos necesarios para ambientar el lugar.
- Establecer la ubicación de cada uno de los productos en el lugar de la cena.
- Adecuar el lugar de acuerdo a especificaciones de los clientes
- Crear un ambiente único y exclusivo para cada cliente

Perfil: Cursando últimos niveles de diseño de interiores o artes decorativas, experiencia mínima de dos años en puestos similares

Contabilidad – Contador:

- Llevar los libros mayores de acuerdo con la técnica contable y los auxiliares necesarios.
- Preparar y presentar informes sobre la situación financiera de la empresa.
- Preparar y presentar las declaraciones tributarias.
- Preparar y certificar los estados financieros de fin de ejercicio con sus correspondientes notas.

Perfil: CPA, manejo de sistemas contables, mínimo de experiencia de dos años en cargos similares.

Producción

Chef:

- Estará encargado de preparar los alimentos requeridos por el cliente y especificados en el menú.
- Entregará un informe sobre los productos necesarios para la elaboración de los alimentos con anticipación.
- Responsable de la manipulación adecuada de los alimentos.

Perfil: Estudios en gastronomía, experiencia mínima de dos años, conocimiento de cocina nacional e internacional.

Ayudante de cocina:

- Apoyar en todas las actividades al chef.
- Preparar los alimentos para la manipulación del chef.

Perfil: Cursando niveles medios en gastronomía, experiencia mínima de un año en puestos similares.

Infraestructura de la empresa:

Consiste en varias actividades, adicional a la construcción y distribución de la empresa, adquisición de maquinaria y equipo; incluye la administración general, planeación, finanzas, contabilidad y asuntos legales.

Para un correcto avance de las actividades antes mencionadas en la cadena de valor, es indispensable que la estructura del negocio cuente con un diseño funcionalmente adecuado, con el fin de poder realizar todas las actividades necesarias para entregar el servicio y para poder mantener un adecuado manejo administrativo de todo el negocio.

Distribución de planta

La distribución fue realizada de acuerdo al espacio físico que se necesita para cada actividad y proceso. Se ha destinado un espacio mayor para la cocina debido a la maquinaria e implementos que son necesarios para este proceso. Se contará con una bodega de alimentos no perecibles. Por otro lado es necesaria la implementación de una bodega para aditamentos, para el servicio ambientación. Por último el área administrativa, y los baños para el personal. La distribución de la planta se encuentra en el Anexo 2.1

La distribución del negocio por metro cuadrado se refleja en el cuadro que se presenta a continuación:

Cuadro # 16: Espacio Físico

ESPACIO REQUERIDO	METROS CUADRADOS
Cocina	55 m ²
Área Administrativa	30 m ²
Bodegas	21 m ²
Baño	14 m ²
TOTAL EN METROS CUADRADOS	120 m²

Fuente: Estudio realizado
Elaborado por: Valeria Guerra H.

2.2.2 Ciclo de vida del producto²⁸

El análisis del ciclo de vida del producto permite planear estrategias, con la finalidad de anticiparse a los hechos y cambios que pueda sufrir el mercado; procurando no reaccionar ante hechos pasados. De la misma manera permite tener conocimiento sobre el comportamiento de las ventas de un producto a lo largo del tiempo y en las diferentes etapas que puede atravesar una empresa.

Este análisis permitirá plantear estrategias eficaces para alargar la vida del producto dentro del mercado.

Ciclo de vida del mercado

Actualmente la industria de alimentación y ambientación se encuentra en una etapa de madurez, se ha vuelto altamente competitiva con amplia oferta de negocios, que se ven afectadas por nuevas necesidades, nuevas tecnologías, el ingreso de nuevos participantes entre otros.

En este sentido, existen algunos lugares que buscaron incrementar sus ventas a través de la reducción de precios, aplicando economías de escala y generando así una guerra de precios entre los competidores que se desenvuelven en el mercado.

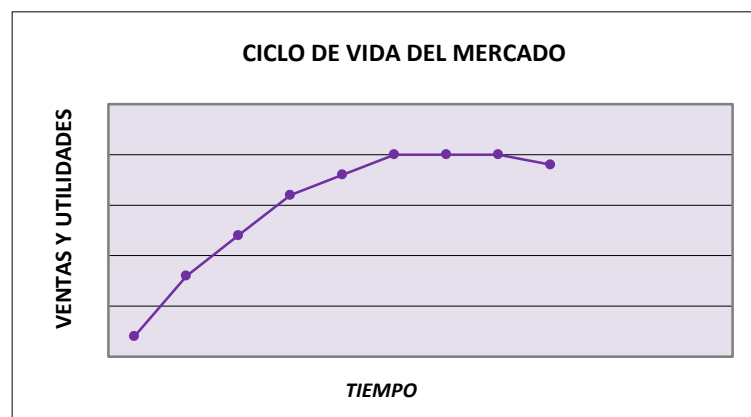
Por otro lado, algunos restaurantes aplican estrategias de diferenciación, para posicionar su marca en la mente del consumidor y en el mercado, generando

²⁸ P. KOTLER. (2006). Op. Cit. p.322-335.

valor agregado a cada uno de sus productos. La industria de alimentación de la misma manera brinda diferentes ambientes y tipo de decoración en sus restaurantes, creando una amplia oferta para los diferentes gustos y preferencias de los clientes.

Esto ha provocado que los negocios, con la finalidad de ser altamente competitivos, innoven constantemente sus productos y servicios, generando nuevas alternativas para los clientes, logrando ser reconocidos en el mercado por su diferenciación.

Gráfico # 25: Ciclo de vida del mercado



Fuente: Estudio realizado
Elaborado por: Valeria Guerra H.

En el gráfico se puede observar que el mercado de alimentación y ambientación se encuentra en la fase de madurez, esto quiere decir que las ventas se mantienen en el tiempo.

Ciclo de vida del producto – servicio

Chez Vous se encuentra en la etapa de introducción, esta es la fase posterior a la de investigación y desarrollo que ya se realizó previamente con la generación de nuevas ideas para el mercado en el que va a incursionar la empresa.

Introducción: El aprendizaje que se dará por parte de los clientes es de tipo forzoso, debido a la cultura ecuatoriana, especialmente a la quiteña, que son muy exigentes al momento de escoger sus alimentos y más aún en lo referente a seguridad. Es por este motivo que los esfuerzos de marketing se enfocarán a generar mensajes que cultiven la confianza en el nuevo negocio.

Con la finalidad de lograr un incremento en las ventas, en esta etapa se requiere una elevada inversión en publicidad lo que provocará utilidades negativas o muy bajas; de la misma manera al ser pioneros en el mercado se incurre en riesgos y costos elevados.

En esta etapa y con la ayuda de la publicidad se pretende educar a los clientes sobre el nuevo concepto de ambientación y cocina a domicilio, generando posicionamiento en el mercado al realizar un lanzamiento adecuado del servicio, que a su vez, permitirá captar una parte del mercado.

En cuanto al poder de negociación tanto con proveedores y clientes, al inicio será bajo debido a que es un negocio nuevo y no tiene posicionamiento dentro del mercado.

Con respecto a la competencia, el negocio no posee competencia relevante directa, pero para poder obtener un porcentaje del mercado tiene que enfocar sus esfuerzos a desarrollar una campaña de publicidad y promoción haciendo especial énfasis en el servicio diferenciador que se está ofertando, con productos de calidad y ambientes totalmente innovadores, para comunicar en el lanzamiento del servicio.

Con la implementación de estrategias adecuadas de posicionamiento, y con una adecuada investigación y desarrollo de nuevos ambientes y platos gastronómicos, se pretende generar valor agregado para los clientes, buscando diferenciarse de la competencia.

Crecimiento: Una vez que la marca sea reconocida, se podrá evidenciar un rápido incremento de las ventas, empezarán a ingresar nuevos competidores en el mercado, con nuevas e innovadoras propuestas. Es por esto que en esta etapa se promoverá una campaña publicitaria enfocada a crear una mayor preferencia hacia el servicio por parte del cliente, se implementará estrategias que permitan aumentar la cobertura de distribución y se innovará la propuesta del servicio, brindando mayores opciones a los clientes.

En esta etapa se tendrá un mayor poder negociador con los proveedores, debido al reconocimiento obtenido en el mercado, en este punto se establecerán alianzas estratégicas con los proveedores, generando beneficios para ambas partes.

En cuanto al poder negociador con clientes, también irá en aumento, y se buscará fidelizar al cliente hacia la marca; haciendo énfasis en las estrategias de marketing, relacionadas a elevar la calidad del producto, añadiendo nuevas características y mejorando el estilo; en lo referente al servicio se implementará nuevos ambientes, que ofrezcan al cliente más opciones al momento de elegir su cena y la ambientación más adecuada.

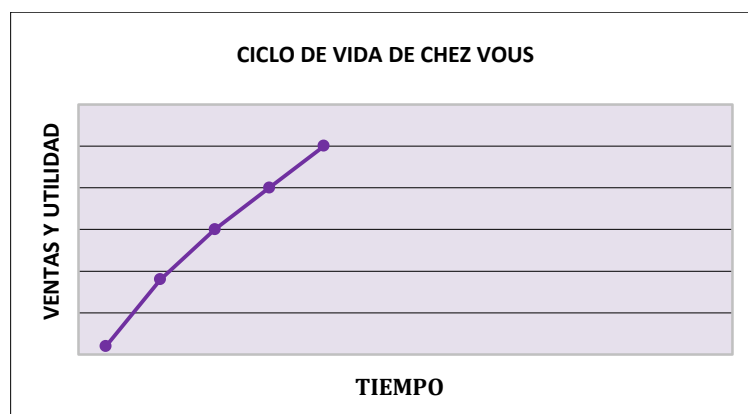
Madurez: En esta etapa es necesario mantener las ventas, sin tocar el precio del servicio. Se aplicarán estrategias de mejora de la calidad y mejora de las características del producto; estas estrategias contribuyen al desarrollo de la imagen de la empresa como innovadora y logran generar lealtad y un mejor posicionamiento con los clientes. Otra estrategia que se utilizará en esta etapa será la persuasión financiera (promoción de ventas) en donde se generará por ejemplo, promociones por fechas especiales.

El poder de negociación será muy fuerte frente a los proveedores y clientes puesto que representa un servicio ya posicionado y reconocimiento en el mercado. La competencia estará presente, sin embargo con la aplicación de las estrategias mencionadas anteriormente y con una adecuada campaña

publicitaria se logrará contrarrestar los efectos que puedan causar las tácticas utilizadas por la competencia.

Declive: En esta etapa las ventas empezarán a disminuir notablemente debido a la intensificación de la competencia, cambios en los gustos y preferencias de los clientes, entre otros. En esta etapa Chez Vous utilizará estrategias selectivas para disminuir la inversión por sectores, enfocando sus esfuerzos a nichos más lucrativos.

Gráfico # 26: Ciclo de vida del mercado



Fuente: Estudio realizado
Elaborado por: Valeria Guerra H.

En el gráfico se puede observar el ciclo de vida del servicio ofertado por Chez Vous durante sus primeros 3 años, en los cuales habrá atravesado por la fase de introducción y se encontrará cursando la etapa de crecimiento. Aquí se desarrollarán estrategias que permitan en un futuro no mayor a los 5 años llevar al negocio a la etapa de madurez.

2.2.3 Matriz BCG

La matriz crecimiento – participación o BCG, es un método gráfico que permite desarrollar un análisis de la cartera de negocios, así como la posición de un negocio, producto o servicio dentro del mercado. Esta matriz permite definir en qué áreas se debe invertir, retirar la inversión e incluso abandonar.²⁹

Gráfico # 27: Matriz BCG



Fuente: Matriz BCG
Elaborado por: Wikipedia

Con respecto a la industria en la que se va a incursionar, Chez Vous se encontraría con respecto al eje “y”, crecimiento de la demanda, en el cuadrante superior, debido a que el porcentaje de crecimiento del mercado de la alimentación es elevado.

Con respecto al eje “x”, al ser un negocio nuevo en el mercado que se encuentra en la fase de introducción, y que cuenta con una participación baja;

²⁹ Cfr. D. BORREGO. (2010). [<http://www.herramientasparapymes.com/que-es-la-matriz-bcg-boston-consulting-group>], *¿Qué es la matriz BCG (Boston Consulting Group)?*.

la empresa se encuentra ubicada en el cuadrante superior derecho, esto quiere decir, que es un producto – servicio interrogante; por lo que se debe generar estrategias enfocadas a dar a conocer el servicio procurando generar reconocimiento entre los clientes.

Las principales características de los signos de interrogación se detallan a continuación:

- Crecimiento rápido pero márgenes de utilidad bajos
- Requieren de mucho efectivo
- No han logrado afianzarse en un mercado en expansión muy competido
- Invertir o deshacerse de la Unidad Estratégicas de Negocio
- Determinar su rentabilidad: RIESGO
- Productos nuevos en el mercado
- Factor clave: diferenciación ³⁰

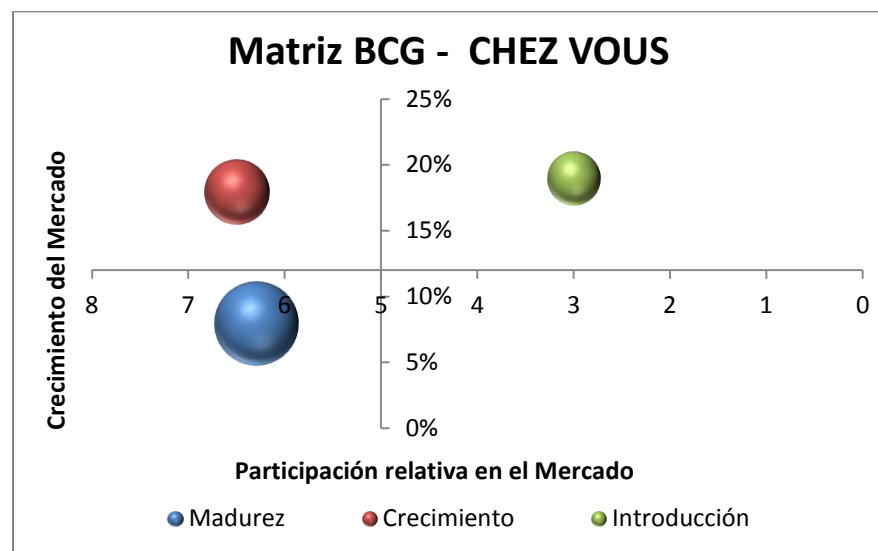
Para lograr que Chez Vous pase de ser un producto – servicio signo de interrogación, a un producto – servicio vaca lechera, es decir, que se empiece a desarrollar en la etapa de madurez se debe formular estrategias que conlleven a este resultado. Por esta razón es importante enfocar los esfuerzos de marketing para dar a conocer al público objetivo el servicio que se está ofertando, ambientación y cocina a domicilio, detallando cada uno de los componentes que lo integran, en este caso las diversas temáticas en cuanto a ambientación, el servicio de cocina a domicilio acompañado durante toda la velada por un profesional capacitado en atención personalizada al cliente. Logrando de esta manera crear un reconocimiento y posicionamiento en el

³⁰ J. PÉREZ. (2011). [<http://es.scribd.com/doc/55437415/2-matriz-bcg-2760>], **Matriz BCG**

mercado; fidelizando a los clientes actuales y tratando de captar nuevos clientes.

En el gráfico que se presenta a continuación se puede observar la Matriz BCG propuesta para Chez Vous a través del tiempo:

Gráfico # 28: Matriz BCG – Chez Vous



Fuente: Matriz BCG
Elaborado por: Valeria Guerra H.

En el gráfico se puede observar las distintas etapas por las que atravesará el negocio con el servicio ofertado. Una vez que se supera la fase de introducción, en donde el Chez Vous con su servicio es un signo de interrogación, el servicio se ubicará en la fase de crecimiento es decir, será una estrella; contará con alto crecimiento del mercado y alta participación en el mercado, esto se logrará mediante utilización de estrategias de marketing como; elevar la calidad del producto y añadir nuevas características al servicio y diferenciarlo de la competencia, lo que generará una innovación

constante del servicio, ofreciendo una mayor variedad al cliente para su elección.

Por último el servicio se ubicará en el cuadrante de una vaca lechera, en donde las ventas se mantienen pero se cuenta con una elevada participación; en esta fase el negocio habrá llegado a su etapa de madurez en donde el servicio ya estará posicionado en la mente del consumidor y contará con el reconocimiento deseado. Esta fase se la alcanzará en un periodo no mayor a cinco años.

3 MODELO DE MARKETING

En el presente capítulo se desarrollarán las estrategias de mercado, que permitirán ganar posicionamiento dentro de la industria en la que se va a incursionar; una vez definidas las mismas, se procederá con el desarrollo de la mezcla de mercadotecnia, necesaria para alcanzar los objetivos de marketing y de la compañía en sí.

3.1 PROPUESTA ESTRATÉGICA DE MARKETING

Una vez realizado el análisis interno y externo de la empresa, es necesario establecer las diversas estrategias de mercado: estrategia de desarrollo, disciplinas de valor, estrategias competitivas y estrategias de crecimiento; con la finalidad de lograr una posición defendible a largo plazo y superar el desempeño de la competencia.

3.1.1 Estrategias de desarrollo³¹

Para la consecución de las metas y objetivos establecidos por la empresa es necesario diseñar estrategias que permitan lograr un mejor desempeño que la competencia y de esta manera conseguir reconocimiento por parte de los clientes en el mercado. Por esta razón Chez Vous ha decidido basarse en dos de las tres estrategias genéricas, para alcanzar lo propuesto. En el anexo 3.3 se puede observar la matriz de estrategias de desarrollo, mediante la cual se

³¹Cfr. M. PORTER. (2002). *Estrategia Competitiva*. México: CECSA. p. 51-56

establece las acciones a realizarse para afrontar eficazmente las 5 fuerzas competitivas y con ello conseguir un buen rendimiento sobre la inversión.

3.1.1.1 Diferenciación

La principal estrategia a utilizar será el liderazgo total en diferenciación, debido a que el servicio ofertado es innovador en el mercado en el que se va a incursionar en cuanto a las temáticas de ambientación. Esta estrategia se enfocará en dar cualidades distintivas al servicio y producto que lo diferenciarán de la competencia, permitiendo colocar un mayor precio, que el mercado está dispuesto a pagar por las características especiales que brinda el servicio, logrando una mayor sensibilidad al precio. Se centrará en la necesidad de satisfacción por parte de los clientes, utilizando una publicidad en cadena para obtener participación dentro del mercado.

La estrategia de liderazgo total en diferenciación es la más adecuada para este proyecto puesto que se brindará varios ambientes, con diferentes aditamentos y el menú escogido por el cliente. La empresa contará con personal especializado en lo que es atención al cliente. La puntualidad en la entrega y en el servicio será otro factor clave en la diferenciación del servicio.

Se utilizará una estrategia de precio – calidad, llamada estrategia de recompensa (superior)³², debido a que el servicio se enfocará a resaltar la exclusividad, calidad, ambientación y la oferta de alimentación, con una propuesta que va acorde con la elección del cliente, caracterizándose por mantener los más altos estándares de calidad tanto en la selección de materia prima para las cenas, como en la preparación, de igual manera en los productos utilizados para la ambientación del lugar. Adicionalmente a los atributos del servicio y el producto, la atención personalizada que se brindará en las veladas diferenciará a Chez Vous de la competencia; lo que permitirá que los consumidores valoren más los atributos ofertados y se logre un mayor market share.

3.1.1.2 Enfoque

Esta estrategia está estrechamente relacionada con la estrategia de diferenciación, puesto que se busca alcanzar los objetivos planteados por la empresa brindando un servicio de calidad y exclusivo a un mercado particular. Esto permitirá crear una ventaja competitiva sobre la competencia, incrementando así su cuota de mercado dentro del segmento seleccionado.

Para aplicar esta estrategia se tiene ya definido un segmento y perfil al cual irá dirigido el servicio, y por el cual los esfuerzos de

³² LATORRE, JUAN CARLOS. (2009). *Material Curso Taller: Marketing I*. PUCE

marketing estarán enfocados a este segmento con la finalidad de captar un mayor número de clientes. Para aplicar esta estrategia se tiene definido un perfil específico: hombres y mujeres de edades principalmente comprendidas entre 35 y 45 años, con ingresos mensuales que varían desde los 1401 dólares a 2100 dólares, de un estrato social medio –alto, alto, que residan en la ciudad de Quito, personas que buscan servicios innovadores dentro de lo que se refiere a ambientación y alimentación; buscan atención personalizada y un servicio de calidad, en donde se brinde al cliente exclusividad, intimidad y elegancia.

3.1.2 Disciplinas de valor³³

3.1.2.1 Excelencia operativa

Esta disciplina se centra en la eficiencia y en la coordinación de todos los esfuerzos necesarios para entregar el servicio, optimizando y perfeccionando los procesos del negocio. Según Treacy y Wieserma “una astuta combinación de know-how incomparable, aplicación tecnológica y gestión impecable – es lo que hace que una compañía sea líder en excelencia operativa”. Para alcanzar esta disciplina se debe considerar el proceso productivo; el mismo que inicia desde la selección de distintos proveedores dependiendo el tipo de producto para

³³ Cfr. P.KOTLER. (1999). *El Marketing según Kotler*. España: Ediciones Paidós Ibérica. p. 80-83

obtener la mejor materia prima, en segundo lugar se debe tomar en cuenta el proceso de almacenamiento con la finalidad de mantener en buen estado la materia prima e insumos necesarios para el desarrollo del negocio, en tercer lugar se encuentra la elaboración de los alimentos que constituye una parte fundamental del proceso pues la calidad, el sabor y los detalles permiten demostrar un alto grado de excelencia operativa. Complementariamente, se encuentra el servicio en sí, que es la ambientación del lugar con diversas temáticas, con todos los detalles para entregar un servicio de exclusivo.

3.1.2.2 Líder en producto

Una compañía líder en producto se especializa en invención y desarrollo de productos. Para tener el liderazgo del producto en cuanto a la idea innovadora con la que se pretende desarrollar el negocio, se debe innovar constantemente, la oferta de platos gastronómicos así como los ambientes, para lograr que el servicio sea exclusivo, personalizado y de calidad, se capacitará permanentemente al personal sobre atención al cliente.

3.1.2.3 Intimidad con el cliente

En esta disciplina no se ofrece lo que el mercado quiere, sino lo que un cliente en particular desea, logrando de esta manera

generar relaciones a largo plazo con los clientes. Chez Vous brindará un servicio personalizado, con productos de calidad, creando un ambiente de exclusividad y elegancia, la empresa enfocará sus esfuerzos para hacer sentir al cliente importante y respaldado al momento de contratar un servicio, características que serán la carta de presentación de Chez Vous. Por otro lado se tendrá el servicio postventa, en donde se preguntará al cliente que le pareció su velada, que cree que se debería mejorar o cambiar, o si la ambientación y la cena estuvieron bien. Con esto se demuestra al cliente que su opinión es importante y valiosa para la empresa, creando un vínculo cliente – empresa. Este servicio postventa permitirá generar un mejoramiento continuo dentro de la empresa.

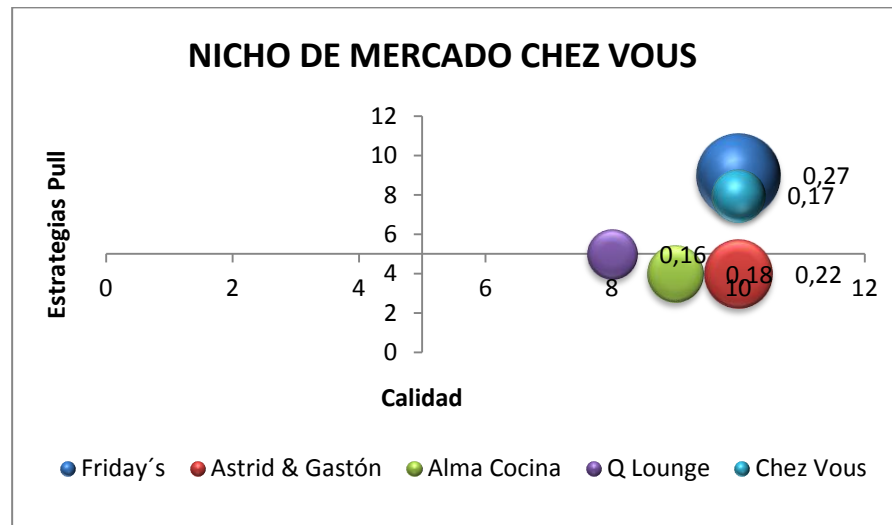
3.1.3 Estrategias competitivas

3.1.3.1 Especialista

La diferenciación a través del valor agregado es la clave del éxito en mercados competitivos, como lo es el de la alimentación. Después del estudio realizado se ha establecido que para obtener la rentabilidad deseada hay que concentrar las estrategias y los esfuerzos de marketing a un segmento específico, en el cual se puede localizar un nicho de mercado.

El servicio ofertado por Chez Vous podría satisfacer las necesidades de calidad, intimidad, comodidad y exclusividad de un número considerable de personas, pero al no tener la capacidad instalada para enfocarse a todo este mercado se ha seleccionado un target más específico y exclusivo quienes valoran más los atributos brindados que el precio, de tal manera que se aplicaría la teoría de Dupont, mayor margen y pocas unidades vendidas proporciona mayor rentabilidad.

El nicho de mercado al que está enfocado Chez Vous, está orientado a brindar productos y servicios de alta calidad, a través de estrategias pull donde se incluya principalmente publicidad y promociones se pretende captar los potenciales clientes que se encuentran en el mercado B₂C. Para poder identificar este nicho se evaluaron las estrategias pull aplicadas por Chez Vous y la calidad tanto del producto como del servicio; con las estrategias aplicadas por sus principales competidores y de esta manera se puede observar en el gráfico el nicho de mercado que tendría el negocio.

Gráfico # 29: Nicho de Mercado de Chez Vous

Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Valeria Guerra H.

3.1.4 Estrategias de crecimiento

3.1.4.1 Crecimiento intensivo

Chez Vous es una empresa nueva en el mercado que está ofreciendo una innovadora oferta combinada, la ambientación y la cocina a domicilio. La estrategia de crecimiento debe ser desarrollada cuidadosamente con la finalidad de conseguir la participación de mercado esperada para el primer año de operaciones. Dentro de la estrategia de crecimiento intensiva se encuentran inmersas estrategias más específicas que se deben desarrollar para alcanzar los objetivos planteados.

Estrategia de penetración: Se estimulará la venta del servicio a través de una campaña agresiva de marketing, enfocada a persuadir a clientes actuales para que contraten más seguido el servicio, atraer a clientes de la competencia y convencer a los clientes no decididos a transformarse en prospectos; campaña que concentrará sus esfuerzos a segmentos definidos dentro del perfil de Chez Vous. Con esta estrategia se busca una ampliación de cuota de mercado para dar un posicionamiento exclusivo reflejando el servicio diferenciador que se ofrece.

Estrategia de desarrollo de nuevos mercados: Con esta estrategia se busca una expansión geográfica, es decir abrir nuevas sucursales a lo largo del país, estrategia que se llevará a cabo una vez que el servicio se encuentre posicionado en la mente del consumidor, y luego de realizar un estudio exhaustivo de mercado, para establecer en que ciudades tendría mayor acogida el servicio. Inicialmente la propuesta apunta a la apertura de una nueva sucursal en la ciudad de Guayaquil en un máximo tiempo de 5 años, manteniendo el mismo concepto de posicionamiento de exclusividad calidad y elegancia.

Estrategia de desarrollo por los productos: Esta estrategia se la desarrollará con el objetivo de ampliar la gama de productos a nivel de amplitud o profundidad. Con respecto a la adición de características luego de la evaluación de los primeros meses de

funcionamiento, se implementará una nueva gama de productos, esto implica nuevos menús y nuevos ambientes, con el fin de brindar al cliente una mayor amplitud en cuanto a la selección del servicio.

3.2 MEZCLA DE MERCADOTECNIA

La mezcla de mercadotecnia se define como el conjunto de herramientas que utiliza una empresa para alcanzar sus objetivos de marketing y de la compañía en sí, para que la mezcla de mercadotecnia sea eficiente y eficaz, esta debe tener coherencia entre sus elementos, producto, precio, plaza, promoción y el segmento al que se encaminan los esfuerzos de marketing³⁴.

3.2.1 Producto

- Necesidad genérica

Es aquella que define al negocio y se relaciona con el beneficio esencial del producto. En este caso la necesidad genérica del negocio es la alimentación y ambientación.

- Necesidad derivada

Define al producto real. Servicio de ambientación y cocina a domicilio, con atención permanente de un mesero durante toda la velada, para brindar un

³⁴ Cfr. P. KOTLER. (2006). *Dirección de Marketing*. México: Pearson. p. 19

servicio personalizado, de calidad y exclusivo a cada uno de los clientes.

- Fases estratégicas³⁵

Las fases estratégicas de un producto o servicio son aquellas que agregan valor para el consumidor en cada nivel producto.

Gráfico # 30: Fases Estratégicas



Fuente: Material curso taller. Organizador Avanzado
Elaborado por: Valeria Guerra H.

Beneficio esencial: es el beneficio que realmente ofrece el producto y que el consumidor compra efectivamente.

Producto Genérico: es la versión básica del producto, el producto real.

³⁵ Cfr. ÁVILA, LEONARDO Máster. (2010). *Material curso taller: Fases estratégicas del producto*. PUCE

Producto Esperado: son las características o atributos que el cliente espera de un producto.

Producto Agregado: son beneficios y atributos adicionales que brinda una empresa al consumidor para distinguirse de la competencia.

Producto Potencial: son las mejoras y transformaciones que se puede aplicar al producto en el futuro.

Cuadro # 17: Fases Estratégicas

Beneficio Esencial	Alimentación y ambientación
Producto Genérico	Entregar el servicio de ambientación y cocina a domicilio o lugar de preferencia del cliente, con todos los implementos necesarios para brindar comodidad y calidad al consumidor.
Producto Esperado	Debe ser un producto de calidad, el servicio ofrecido debe ser personalizado, con personal altamente capacitado en atención al cliente.
Producto Agregado	Las cenas irán acompañadas con: música, licores especiales, servicio de mesero, y la entrega de la cena en el lugar escogido por el cliente, ambientándolo de acuerdo a lo especificado en la reserva hecha previamente.
Producto Potencial	Implementación de nuevos ambientes, con mayor variedad de menús que vayan acorde al ambiente que escoja el cliente. Adicionalmente se brindará el servicio de guardería durante la cena por parte de una persona especializada en el cuidado de niños.

Fuente: Material curso taller. Organizador Avanzado

Elaborado por: Valeria Guerra H.

- Jerarquía del producto³⁶

Es una clasificación que va desde las necesidades básicas hasta los artículos específicos que lo satisfacen.

Cuadro # 18: Jerarquía del Producto

Familia de Necesidades	Es la necesidad fundamental. Alimentación / Ambientación
Familia de Productos	Son la clase de productos que pueden satisfacer la necesidad fundamental. Alimentos / Ambiente
Clase de Productos	Es el conjunto de bienes de una misma familia que comparten una coherencia funcional Elaborados / Decorativo
Línea de Productos	Grupo de productos que desempeñan una función similar y se vende al mismo grupo de consumidores. Plato a la carta / Ambiente a la elección
Tipo de Producto	Grupos de productos de una misma línea. Cena / Ambiente Romántico
Marca	Nombre comercial de un tipo de producto. Chez Vous
Artículo	Unidad que puede distinguirse dentro de una marca. Cena Gourmet / Ambiente decorado romántico

Fuente: Material curso taller. Organizador Avanzado
Elaborado por: Valeria Guerra H.

³⁶ Cfr. P. KOTLER. (2006). *Dirección de Marketing*. México: Pearson. p. 380 – 381.

- Decisiones estratégicas para producto

Una vez analizada la industria en donde se desenvuelve Chez Vous, se llega a la conclusión que al ser un mercado tan competitivo es necesaria la creación de ventajas competitivas y la aplicación de estrategias de diferenciación.

La propuesta del negocio gira en torno a proporcionar cenas a domicilio de una forma totalmente innovadora en el mercado en el que se desarrollo, ofreciendo un servicio personalizado, con ambientación al gusto del cliente y conjuntamente con productos de calidad.

La empresa tendrá preestablecido cuatro ambientes cada uno con su menú, los mismos que podrán ser acogidos por los clientes o podrán varias el ambiente y el menú de acuerdo a sus necesidades.

A continuación se detallan los ambientes que ofrece la empresa, con cada uno de sus menús:

Ambiente Hawaiano

Dentro de este, el objetivo es hacer que el cliente se sienta en un ambiente tropical. La decoración resaltará por la gama de colores utilizados, frutas tropicales y flores, que crearán la ilusión de un ambiente caribeño. Adicionalmente se brindará a los clientes un collar floral



y un coctel de cortesía. La música irá acorde al ambiente elegido, música movida pero relajante a la vez.

Música: Reggae, Tropical.

Menú: Entrada: Bocaditos de Queso y Jamón

Plato Fuerte: Pollo a la Hawaiana.

Postre: Budín de Limón y Frambuesas.

Bebida: A elección y preferencia del cliente.

El menú incluye un vaso de agua, gaseosa o jugo. La elección de vino tiene un costo adicional, dependiendo del mismo.

Ambiente Romántico

Este ambiente será tradicionalista, es decir se adecuará el lugar elegido con velas, luz tenue y flores a elección del cliente. Durante la velada, se colocará música romántica y suave.



Música: Romántica.

Menú: Entrada: Empanada de Queso

Plato Fuerte: Lomo a las tres pimientos

Postre: Bavarois de Manzana

Bebida: elección y preferencia del cliente.

El menú incluye un vaso de agua, gaseosa o jugo. La elección de vino tiene un costo adicional, dependiendo del mismo.

Ambiente Italiano

Este ambiente se centrará en algo sofisticado, mesa arreglada con copas y una rosa. La persona encargada de atender a los clientes durante toda la velada llevará vestimenta típica de Italia, un traje bohemio.



Música: Italiana, Romántica.

Menú: Entrada: Mozzarella in Carrozza

Plato Fuerte: Maiale con Arancia e Origano = Lomo con naranja y orégano

Postre: Tiramisú

Bebida: elección y preferencia del cliente.

El menú incluye un vaso de agua, gaseosa o jugo. La elección de vino tiene un costo adicional, dependiendo del mismo.

Ambiente Ecuatoriano

Este ambiente se diferenciará por los colores que se utilizarán en la decoración, los manteles tendrán un toque otavaleño al igual que las servilletas. La mesa contará con un adorno floral y frutal, haciendo mención a la ciudad de Ambato y sus fiestas de las flores y las frutas. Como bocaditos se colocará una canastilla de dulces de corpus, típicos de la ciudad de Cuenca.



Música: Artistas ecuatorianos.

Menú: Entrada: Muchines de Yuca

Plato Fuerte: Llapingachos

Postre: Torta de Chocolate

Bebida: elección y preferencia del cliente.

El menú incluye un vaso de agua o gaseosa. La elección de vino tiene un costo adicional, dependiendo del mismo.

Carta de Vinos

Cuadro # 19: Carta de Vinos

VINO TINTO		
Argentina		
2002	Alta Vista Alto, Malbec-Cabernet, Mendoza	\$270
2002	Felipe Rutini, Cabernet-Merlot-Malbec, Mendoza	\$ 280
2004	Chakana Estate Selection, Cabernet Sauvignon-Malbec, Mendoza	\$ 105
2004	Monteviejo, Malbec-Syrah-Merlot,	\$ 100

	Mendoza	
2005	San Gimignano Roble, Cabernet Sauvignon, Mendoza	\$ 40
2006	Alta Vista Premium, Malbec, Mendoza	\$ 40
Chile		
2001	Morandé, House of Morandé, blend	\$ 175
2003	Morandé Gran Reserva, Syrah, Valle de Casablanca	\$ 65
2003	Viña Altair, Altair, Cabernet Sauvignon-Merlot-Carmenere, Valle de Cachapoal	\$ 250
2004	Casa Silva Altura, Carmenere-Cabernet Sauvignon-Petite Verdot, Valle de Colchagua	\$ 350
2005	Errazuriz Max Reserva, Carmenere, Valle de Aconcagua	\$ 65
2005	Carmen Reserva, Cabernet Sauvignon, Valle de Maipo	\$ 42
Estados Unidos		
2007	Bogle, Zinfandel, California	\$ 60
2008	Bogle Phantom, Mouverdre-Petite Syrah-Zinfandel California	\$ 85
España		
1998	Viña Vallformosa, Gran Reserva, Tempranillo-Cabernet Sauvignon, Penedés	\$ 65
2001	Beronia III AC, Tempranillo, Rioja	\$ 200
2001	Viña Vallformosa Reserva, Tempranillo-Cabernet Sauvignon, Penedés	\$ 52
2007	Protos Tinto Joven, Tempranillo, Ribera del Duero	\$ 70
2003	Viña Mayor Crianza, Tempranillo, Ribera del Duero	\$ 75
2007	Cepa 21, Tempranillo, Ribera del Duero	\$ 145
Italia		
1999	Brunello di Montalcino, La Colombina, Corte	\$ 220
2003	Barbera d'Alba G.Ricordo, Corte	\$ 55
2004	Poggio delle Faine Toscana (IGT Rosso)	\$ 70
Francia		
1996	Chateau Haut Brion, Bordeaux, Corte	\$ 975
1998	Chateau Latour, Bordeaux, Corte	\$ 900
1999	Chateau Lafite Rothschild, Bordeaux, Corte	\$ 950
VINO BLANCO		
Argentina		
2005	Trapiche Roble, Chardonnay, Mendoza	\$ 38

2008	O.Fournier Urban Uco, Torrontés, Mendoza	\$ 28
Chile		
2007	Morandé, Sauvignon Blanc, Valle de Casablanca	\$ 41
2007	Morandé Gran Reserva, Chardonnay, Valle de Casablanca	\$ 65
2008	Morandé Edicion Limitada, Sauvignon Blanc, Valle de Casablanca	\$ 95
Australia		
2007	Lindemans BIN 65, Chardonnay	\$ 41
2006	Jacobs Creek, Chardonnay	\$ 50
España		
2006	Martin Codax, Albariño	\$ 65
Italia		
2006	Fazi Bataglia, Verdicchio, Montepulciano	\$ 38
Estados Unidos		
2008	Bogle, Viognier, California	\$ 60
Champagne y Espumantes		
Argentina		
	NV Trapiche, Extra Brut, Mendoza	\$ 12
	NV Alta Vista Premium, Extra Brut, Chardonnay, Mendoza	\$ 52
	NV María Codorniu Sur, Brut, Mendoza	\$ 60

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Valeria Guerra H.

La elección de bebidas adicionales como vinos, cokteils, bebidas aromáticas y café, tendrán un costo adicional sobre el precio de venta establecido para el servicio.

3.2.2 Precio

- Fijación de precio

La estrategia de precios que se utilizará es la fijación de precios basada en el valor percibido, tomando en cuenta que el objetivo al utilizar esta estrategia es el liderazgo en calidad del producto, es decir, productos o servicios que se caracterizan por niveles elevados de calidad, gusto y status percibidos por el cliente.

- Valor percibido por el cliente

Para este negocio se establecerá un precio techo a través de la fijación de precios altos, en donde se establecerá un mayor margen al servicio, para evitar que la marca sea apreciada como costosa; el valor agregado es de vital importancia para que el cliente valore todas las cualidades de exclusividad, calidad y distinción que se ofertan con el servicio.

En el precio techo se aplica la teoría del valor percibido por el cliente³⁷, que es la diferencia que aprecia el cliente entre el total de ventajas y el total de costos que supone una oferta respecto de las demás ofertas alternativas.

Cuadro # 20: Cálculo Valor Percibido

Valor Percibido	=	Beneficios - Costos
Valor Percibido	=	145 - 31,83
Valor Percibido	=	113,17

Fuente: Material curso taller. Organizador Avanzado
Elaborado por: Valeria Guerra H.

³⁷ Cfr. P. KOTLER. (2006). *Dirección de Marketing*. México: Pearson. p. 141, 142

Para el análisis del valor percibido, se ha establecido que el cliente valora la oferta de Chez Vous en USD 150 y el costo de producción de una cena más la ambientación es de USD 31,83.

La empresa concluye que el valor percibido por el cliente hacia el servicio es de USD 113,17; la oferta de Chez Vous genera USD 81,34 en este intercambio. Esto significa que el precio que se debe asignar al servicio debe oscilar entre los USD 31,83 y los USD 113,17. Si se fija un precio inferior a los USD 31,83 no se podrá cubrir los costos, y si se fija un precio mayor a USD 113,17 el cliente no contratará el servicio.

El precio promedio que se fijara para las cenas, luego del análisis realizado es de USD 100, lo que implica que se está creando USD 13,17 de valor percibido para el cliente, mientras que Chez Vous esta conservando USD 68,17, que podrían ser destinados para investigación y desarrollo.

Mientras menor sea el valor que fije la empresa por cada uno de sus servicios, mayor será el valor percibido por el cliente, lo que incentivará su compra con mayor frecuencia.

- Decisiones estratégicas para precio

Adicional al análisis para la fijación de precios de Chez Vous, se realizó un estudio a los principales competidores directos e indirectos que tiene la empresa, en donde se pudo determinar el precio por una cena completa para una persona. A continuación se detallan los resultados encontrados:

Cuadro # 21: Análisis Precios Competidores

COMPETIDOR	PRODUCTO O SERVICIO	PRECIO UNITARIO PROMEDIO
Competencia Directa		
Löffel Catering	(Entrada) Canapes del mar	\$ 70,00
	(Plato Fuerte) Carpaccio de Salmón Ahumado	
	(Postre) Helado Frito	
	(Bebida) Gaseosa	
	Servicio de Ambientación y Atención Personalizada	
Competencia Indirecta		
T.G.I. Friday´s	(Entrada) Buffalo Wings	\$ 31,53
	(Plato Fuerte) Jack Daniel´s Steak	
	(Postre) Oreo Madness	
	(Bebida) Gaseosa	
Astrid & Gastón	(Entrada) Causa Otoñal	\$ 35,60
	(Plato Fuerte) Ossobuco de Ternera	
	(Postre) Copón de Guanábana	
	(Bebida) Gaseosa	
Alma Cocina	(Entrada) Empanada de Cangrejo	\$ 33,20
	(Plato Fuerte) Lomo Alma - Tenderloin	
	(Postre) Fondete Tibio de Chocolate	
	(Bebida) Gaseosa	
Q Lounge	(Entrada) Tapeo Español	\$ 30,00
	(Plato Fuerte) Pollo Confitado con Arroz	
	(Postre) Tarta de Chocolate	
	(Bebida) Gaseosa	

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Valeria Guerra H.

Una vez analizado los precios promedios de la competencia, se ha establecido que el precio por una cena para dos personas incluido el ambiente será de

USD 100, debido al servicio adicional que se brindará. En cuanto a la competencia directa, Chez Vous está ofertando un precio más bajo con mayor variedad de ambientes, puesto que los USD 100 es por una cena para dos personas. En el anexo 3.1 se presenta los costos de cada ambiente con su respectivo menú.

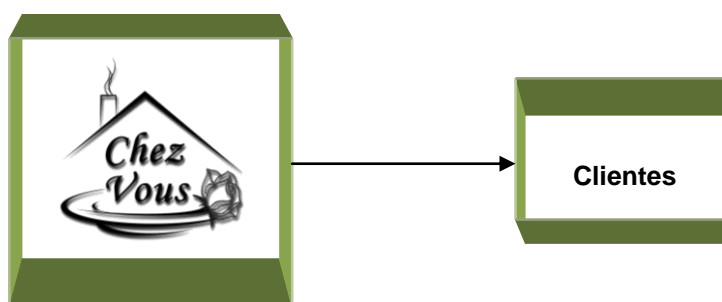
3.2.3 Plaza

- Niveles

Chez Vous utilizará un canal de nivel cero o también llamado canal de marketing directo, este está conformado por la empresa que vende directamente al consumidor final.

En lo referente a canales de distribución, al ser una empresa nueva y pequeña en el mercado y al brindar un servicio que se enfoca en la atención personalizada, se utilizará un canal directo. Es decir empresa – cliente, sin la intervención de ningún intermediario.

Gráfico # 31: Canal de Marketing – Nivel 0



Fuente: Material curso taller. Organizador Avanzado

Elaborado por: Valeria Guerra H.

- Ubicación

Luego de realizar un análisis completo, tomando en cuenta todos los factores que pueden afectar al negocio se ha establecido el lugar idóneo para el funcionamiento de la empresa. A continuación se presenta el cuadro resumen de las diferentes posibilidades analizadas para la localización de la planta.

Cuadro # 22: Localización de la Planta

LOCALIZACION DE PLANTA							
FACTORES DE ANALISIS	%	DIRECCIÓN DE LOS EMPLAZAMIENTOS					
		A= Madroños y Laureles		B= Santa Prisca		C= González Suárez	
		EVAL.	CALIF.	EVAL.	CALIF.	EVAL.	CALIF.
1. CERCANIA MERCADOS	5%	4	0,2	4	0,2	4	0,2
2. CERCANIA PROVEEDORES	10%	5	0,5	3	0,3	3	0,3
3. SERVICIOS BASICOS	8%	5	0,4	5	0,4	5	0,4
4. COSTO ARRIENDO	9%	5	0,45	4	0,36	3	0,27
5. VIAS DE ACCESO	10%	5	0,5	5	0,5	5	0,5
6. TELEFONO	20%	5	1	5	1	5	1
7. INTERNET	15%	5	0,75	5	0,75	5	0,75
8. SERVICIOS DISPONIBLES	8%	4	0,32	5	0,4	4	0,32
9. SEGURIDAD	10%	3	0,3	3	0,3	2	0,2
10. DISPONIBILIDAD DE ESPACIO	5%	5	0,25	4	0,2	4	0,2
TOTAL	100%		4,67		4,41		4,14
EVALUACION DE FACTORES 1 = NO APROPIADO 5 = EXCELENTE							

Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Valeria Guerra H.

En el cuadro # 22 se puede observar que el lugar adecuado para la localización de la empresa es en las calles Madroños e14-63 y Laureles; puesto que tiene la calificación más elevada en relación con las otras dos opciones analizadas. Considerando varios factores como vías de acceso, cercanía con mercados y proveedores, la disponibilidad de espacio, entre otras.

Gráfico # 32: Ubicación de la empresa

Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Valeria Guerra H.

- Distribución

Una vez que se ha receptado el pedido por parte del cliente con dos días de anticipación; al interior de la empresa se organizará horarios y se definirá el personal encargado de la cena y de ambientar el lugar. Para el transporte del personal, los materiales y los alimentos se utilizarán los vehículos de la empresa, los mismos que contarán con los insumos necesarios para conservar los alimentos y los materiales en las mejores condiciones. De esta manera se llegará directamente al cliente sin la intervención de intermediarios.

- Decisiones estratégicas para plaza

Para la comercialización del servicio, se establecerá una relación directa con el cliente, lo que permitirá que la marca se posicione en el mercado y se cree vínculos de fidelización y pertenencia debido a que la empresa tomará en cuenta la opinión y sugerencias de los clientes en cuanto al servicio entregado.

En este sentido el enfoque estratégico será dirigido en estrategias Pull, directamente al consumidor, las estrategias que se aplicarán para atraer nuevos clientes y mantener los actuales será mediante una comunicación adecuada dirigida al target objetivo.

3.2.4 Promoción³⁸

- Problemas Comunicacionales

La nueva empresa que va a ingresar en el mercado posee todos los problemas comunicacionales en cuanto a promoción, debido a que el consumidor no posee ninguna información acerca del servicio ofertado. Por esta razón no cuenta con posicionamiento alguno en la mente del consumidor.

De la misma manera el consumidor no posee un juicio de valor que le permita establecer el servicio diferenciador que se le está ofreciendo en relación a la

³⁸ REINOSO, NELSON Msc. (2011). *Material curso taller: Promoción*. PUCE

competencia; lo que no permite hacer una evaluación comparativa entre Chez Vous y la competencia.

- Objetivos publicitarios

Nuevo Posicionamiento

Al ser un servicio con una propuesta innovadora en el mercado, el objetivo será buscar un posicionamiento dentro del grupo objetivo en donde se aprecie atributos de diferenciación. Es de vital importancia que el cliente perciba el elemento diferenciador que se está ofertando, logrando de esta manera fidelizar al cliente con la marca.

De Recordación

Es primordial la recordación que los consumidores tengan frente a la marca, por este motivo la denominación del slogan es de vital importancia, por la recordación que pueda generar en el consumidor, el objetivo principal de este, es que el cliente asocie a Chez Vous con exclusividad y estatus.

De Persuasión

Implementar varias promociones de tal manera que se motive al consumidor a contratar el servicio. De la misma manera para hacer que el cliente sienta una

mayor confianza con el servicio se realizarán degustaciones de las cenas siempre que el cliente las solicite.

De Información

Se debe crear una imagen para Chez Vous y dar a conocer aspectos generales y relevantes del negocio. En este caso sería la oferta de los diferentes ambientes y todos los extras que se dan conjuntamente con el servicio. Y como se realizaría la ambientación del lugar que elija el cliente para la cena.

- Estrategia creativa: Tono, Estilo y Atmósfera

Tono

La fuerza del mensaje con respecto a la competencia será enfocarse hacia el servicio innovador en cuanto a temáticas de ambientación y cocina a domicilio, por otro lado el precio no es una variable determinante, en este caso se enfocaría el mensaje a la propuesta de valor agregado, exclusividad y atención personalizada.

Estilo

La campaña publicitaria utilizará medios escritos. Los anuncios publicitarios emplearán un esquema moderno de tal manera que sea relacionado con diferenciación, innovación, elegancia y exclusividad.

Atmósfera

Con el fin de familiarizar al cliente con la marca, se empleará en la publicidad elementos de marca tanto cromáticos como de forma. En cuanto a cromáticos será el crema y el negro, que da una impresión de sobriedad y elegancia.

- Etapas de la campaña

Información

Se informará al grupo objetivo sobre el servicio que esta ofertando Chez Vous, su filosofía de exclusividad, intimidad y calidad; además de los beneficios que brinda el servicio con todos sus complementadores. Para reforzar esta etapa se realizará:

- Promocionar la marca a través de medios como revistas de elite entre estas Dolce Vita, Diners, VOGUE y en publicaciones exclusivas para aerolíneas como Air Magazine y Abordo.
- Al ser un servicio que necesita generar una elevada confianza la publicidad boca a boca o también conocida como publicidad por referidos, será prioritario en la campaña publicitaria.
- Se usará una página web como medio de información a los clientes, la misma que sea interactiva, dinámica y amigable para los usuarios, en esta página podrán encontrar promociones, ambientes, buzón de sugerencias y

un link para realizar reservas en línea y toda la información referente a la empresa.

- Otra forma de publicidad será utilizar impresiones full color como insertos en otras publicaciones, dirigidos al grupo objetivo utilizando medios exclusivos a través de alianzas con firmas de prestigio como lo son Diners Club, Vital Card, Pacificard, entre otros.

Persuasión

Se debe persuadir a los potenciales consumidores para que Chez Vous sea su principal elección cuando busquen exclusividad y privacidad. Las estrategias a utilizar serán:

Propuesta única de Ventas: Brindar un servicio exclusivo y de calidad en cuanto a ambientación y cocina a domicilio que permita mayor satisfacción a los clientes.

Slogan: “Una experiencia para tus sentidos...”

Logotipo:



Reason why: Porque Chez Vous cuenta con productos y servicio de calidad, respaldados por materia prima seleccionada de proveedores confiables, un talento humano altamente capacitado, y cuenta con todos los estándares de calidad para brindar un servicio a la altura de sus clientes, cumpliendo con la misión planteada.

Estrategias: Dar a conocer a los clientes las diferentes promociones que se realizaran por San Valentín, el Día de la Madre, Día del Padre, Navidad, Año Nuevo, entre otros. Con el fin de aumentar la frecuencia de consumo y contratación del servicio.

Mantenimiento

Se llevará a cabo estrategias que permitan la fidelización de los clientes que han contratado el servicio. Las estrategias que se realizará son:

- Consultar la opinión de los clientes de manera constante con el fin de conocer cuáles son sus sugerencias acerca del servicio, para poder implementar nuevos ambientes, nuevos menús, nuevos estilos y cambiar aquellos detalles que le disgustan al cliente. De esta manera el cliente se siente tomado en cuenta por parte de la empresa y se logra formar un nexo más fuerte cliente – empresa.
- Organización de ofertas por días especiales como San Valentín, Navidad.

- Mailing promocional, dirigido al target objetivo de acuerdo a bases de datos.
- Innovación continua de la página de Chez Vous, haciéndola más interactiva.

- Estrategia de Medios

Estructura de los medios

- Revistas
- Insertos en correo directo.
- Mailing
- Página Web

Relaciones entre medios

El lanzamiento de una promoción deberá ser simultáneo en los diferentes medios: mailing promocional, insertos de correo directo y página web. Mientras una promoción se encuentre aún en circulación en cualquiera de los tres medios, no se realizará el lanzamiento y difusión de una nueva hasta su vencimiento.

En cuanto a revistas, su objetivo es la información y posicionamiento por lo tanto los elementos que serán promocionados en su diseño apuntarán hacia la diferenciación e identificación con la marca.

Cuadro # 23: Actualización de registro de medios

REVISTAS	VOGUE, Dolce Vita, Diners, Air Magazine, Abordo
INSERTOS EN CORREO DIRECTO	Diners Club, Vital Card, Pacificard
MAILING- PÁGINA DE INTERNET	Empresas especializadas de diseño web Webmaster Fernando González

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Valeria Guerra H.

Formas de reproducción

- Revistas: Se utilizará publicaciones trimestrales en media página horizontal y vertical respectivamente. (14,9 cm x 21 cm y 29,7 cm x 10,5 cm).
- Insertos en correo directo: Se utilizarán impresiones full color de 15 cm x 12cm, que serán incluidas en entregas de estados de cuenta de Diners, Vital Card, Pacificard.
- Mailing y página de Internet: Se enviará correos electrónicos de acuerdo a una base de datos, brindando información acerca de la empresa, comentarios de los clientes y todos los servicios que se ofrecerán. En

cuanto a la página de web, se la actualizará permanentemente con toda la información de la empresa, galería de fotos, entre otros.

En el anexo 3.2 se puede observar la producción de piezas publicitarias en los diferentes medios que se utilizarán para dar a conocer el servicio ofertado.

Especificaciones de formas de trabajo

Revistas Especializadas e Insertos en Correo Directo: Ambos medios en el mercado poseen políticas similares en cuanto a la contratación de sus servicios. Se solicitará los diferentes presupuestos de acuerdo a los tamaños, meses y número de publicaciones anuales en las que se presentarán los anuncios. Luego de evaluar las proformas de varias empresas, se procede a la selección de medio y se sella el compromiso con la firma del respectivo contrato donde consten detalladamente las especificaciones deseadas.

Mailing y Página de Internet: En cuanto a mailing, se obtendrá una base de datos con empresas especializadas de acuerdo al perfil al que se enfoca Chez Vous. El personal encargado de mercadeo será el encargado de realizar el envío de archivos con información y comentarios acerca de la empresa.

En relación a página de web, el Webmaster Fernando González será el encargado del diseño de la misma, de igual manera se encargará de la contratación del espacio web. Una vez firmada la suscripción anual, se realiza un pago mensual de acuerdo a los bytes ocupados por la página en la red.

- Decisiones estratégicas para promoción

Objetivos de Medio

Revista: Se busca informar y posicionar. Se utilizará revistas de target específico que valoren los atributos característicos de Chez Vous, este medio tiene amplia difusión, costos razonables y una considerable penetración.

Mailing: Su objetivo será la información y persuasión. Se realizará la creación de una base de datos con el target de Chez Vous.

Página Web: Busca mantener informados a los clientes actuales y potenciales, por medio de artículos actualizados acerca del negocio y de igual manera actúa en la etapa de mantenimiento.

Insertos en Correo Directo: Su objetivo será la persuasión e información acerca de los ambientes, menús y en general de la empresa, y promociones en fechas especiales.

Estrategias de Medios

Definición de las etapas

- Enero 2013

Del 1 de enero al 15 de enero, lanzamiento.

- Enero 2013

Del 16 de enero al 15 de febrero, información.

- Febrero 2013

Del 16 de febrero al 28 de febrero, persuasión.

- Marzo 2013

Del 1 de marzo en adelante, mantenimiento.

Primera selección de medios

Se utilizarán medios que van dirigidos principalmente al perfil al que se enfoca la empresa, esto quiere decir, que no se gastará recursos en medios que se enfoquen a diferentes targets que no contratarían el servicio.

Selección de medios

- Medio Básico: Página de Internet
- Tiempo de entrega del medio básico: Actualización constante.
- Medio Secundario: Revistas: Publicaciones trimestrales en revistas élite y exclusivas. Insertos de correo directo: Bimensual en entrega de estados de cuenta principalmente de tarjetas de crédito de prestigio en Quito.
- Medio Auxiliar: Mailing

Presupuesto de promoción

Se establecerá un presupuesto aproximado en lo que se incurrirá mensual y anualmente para dar a conocer al público meta la nueva empresa y el servicio que esta ofertando.

Cuadro # 24: Presupuesto de Promoción

PRESUPUESTO DE PROMOCIÓN		
	Mensual	Anual
Página web	\$ 165	\$ 1.980
Revistas	\$ 1.028	\$ 12.336
Insertos	\$ 425	\$ 5.100
Mailing	\$ 50	\$ 600
TOTAL	\$ 1.668,00	\$ 20.016,00

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Valeria Guerra H.

Como se observa en el Cuadro # 24, el primer año de funcionamiento la empresa invertirá \$ 20.016,00, dividido en página web, revistas, insertos y mailing. Estos esfuerzos de marketing se enfocarán al grupo objetivo de Chez Vous.

Selección de soportes

Soportes en insertos de correo directo:

- Estado de Cuenta Diners Club.
- Estado de Cuenta Vital Card.

- Estado de Cuenta Pacificard.

Soportes en anuncios de directorios de Internet:

- www.facebook.com
- www.twitter.com

Pautaje

- Para las publicaciones en revistas, se realizarán anuncios trimestrales de acuerdo al tiempo estimado de la campaña. Se debe considerar, que se realizarán las publicaciones alternando las revistas seleccionadas de tal manera que durante el tiempo de publicación no se repita el anuncio en dos revistas a la vez.
- Los insertos de correo directo serán pautados de forma bimensual, bajo el mismo esquema de las revistas de tal manera que no sean ocupados varios soportes el mismo mes.

4 ANÁLISIS FINANCIERO

Según Nassir Sapag, la finalidad del estudio financiero es determinar las necesidades de inversión, ingresos y egresos, analizando la información de carácter monetario obtenida de los estudios previos, reflejados en cuadros analíticos, flujos de fondos, estados financieros y evaluación financiera para determinar la viabilidad y rentabilidad del proyecto.

4.1 INVERSIÓN

Según Nassir Sapag la inversión es toda materialización de medios financieros en bienes que van a ser utilizados en un proceso productivo de una empresa o unidad económica.

Las inversiones en activos fijos son todas aquellas que se realizan en bienes tangibles que se utilizan en el proceso de prestación del servicio o que sirven de apoyo a la operación normal del proyecto. Para efectos contables los activos fijos están sujetos a depreciación, la cual afectará al resultado de la evaluación por su efecto sobre el cálculo de impuestos³⁹.

Las inversiones en activos intangibles son todas aquellas que se realizan sobre activos constituidos por los servicios o derechos adquiridos necesarios para la

³⁹ Cfr. N. SAPAG. (2003). *Preparación y Evaluación de Proyectos*. México: McGraw Hill. p. 233

puesta en marcha del proyecto y que son susceptibles de amortización. Los activos intangibles son los gastos de organización, de capacitación y de puesta en marcha del proyecto.⁴⁰

Las inversiones en activos corrientes son todas aquellas que se realizan sobre los activos susceptibles de convertirse en dinero efectivo en un periodo inferior a un año y que sirven para la operación normal del proyecto durante un ciclo productivo.⁴¹

Para la puesta en marcha y funcionamiento de Chez Vous se ha considerado que la inversión inicial es la siguiente:

Cuadro # 25: Inversión Inicial

INVERSION					
	CANT.	V/U	V/T		
ACTIVOS FIJOS				\$ 70.570,00	85%
<i>Muebles y Enseres</i>				\$ 8.715,00	10,5%
Cocina Horno Industrial	1	\$ 1.157,00	\$ 1.157,00		
Refrigerador Industrial	1	\$ 970,00	\$ 970,00		
Frigorífico	1	\$ 990,00	\$ 990,00		
Utensilios de Cocina	1	\$ 448,00	\$ 448,00		
Mesa de trabajo	1	\$ 300,00	\$ 300,00		
Cristalería	1	\$ 555,00	\$ 555,00		
Vajilla	1	\$ 3.025,00	\$ 3.025,00		
Mantelería	1	\$ 450,00	\$ 450,00		
Cubiertos	1	\$ 820,00	\$ 820,00		
<i>Equipo de Cómputo</i>				\$ 1.420,00	1,7%
Computador	2	\$ 710,00	\$ 1.420,00		
<i>Equipo de Oficina</i>				\$ 435,00	0,5%
Teléfono / fax	1	\$ 140,00	\$ 140,00		
Calculadora	1	\$ 30,00	\$ 30,00		
Impresora	1	\$ 85,00	\$ 85,00		
Equipo de sonido	1	\$ 180,00	\$ 180,00		
<i>Edificios</i>				\$ 30.000,00	36,2%
Edificios	1	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00		
<i>Vehículos</i>				\$ 30.000,00	36,2%
Vehículo	2	\$ 15.000,00	\$ 30.000,00		

Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Valeria Guerra H.

⁴⁰ Cfr. N. SAPAG. (2003). *Preparación y Evaluación de Proyectos*. México: McGraw Hill. p. 234

⁴¹ Cfr. N. SAPAG. (2003). *Preparación y Evaluación de Proyectos*. México: McGraw Hill. p. 236

Cuadro # 25: Inversión Inicial

ACTIVOS DIFERIDOS				\$ 5.278,00	6%
<i>Trámites legales</i>				\$ 1.100,00	1,3%
Constitución CIA	1	\$ 500,00	\$ 500,00		
Permisos Municipales	1	\$ 400,00	\$ 400,00		
Abogado	1	\$ 200,00	\$ 200,00		
<i>Software</i>				\$ 2.000,00	2,4%
Programa de Contabilidad	1	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00		
<i>Gastos de Instalación</i>				\$ 2.178,00	2,6%
Adaptación estanterías	10	21,00	210,00		
Adaptación bodegas	2	150,00	300,00		
Instalaciones de trabajo	1	150,00	150,00		
Detectores de Humo	1	250,00	250,00		
Iluminación	1	38,00	38,00		
Rotulación interna	1	230,00	230,00		
Instalación alarma	1	1.000,00	1.000,00		
ACTIVOS CORRIENTES				\$ 7.000,00	8%
Bancos	Cta. Cte.	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00		0,0%
Total Inversión				\$ 82.848,00	100,00%

Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Valeria Guerra H.

De la inversión necesaria, el 85% se concentra en activos fijos donde los principales rubros son vehículos y edificios los mismos que ayudarán al correcto desenvolvimiento del negocio en cuanto a infraestructura y distribución del producto. El segundo rubro que se puede observar es el de activos corrientes, en donde se encuentra el disponible inmediato con el que cuenta la empresa para abastecer sus inventarios y para cubrir cualquier gasto imprevisto. Por último se encuentran los activos diferidos, los mismos que se distribuyen en gastos para constitución de la empresa, software especializado de contabilidad y por último las adecuaciones que se llevarán a cabo dentro de las instalaciones.

4.2 FINANCIAMIENTO

La disponibilidad de recursos financieros es un factor relevante en el avance y consecución del proyecto; por esta razón la estructura de financiamiento combinará fuentes propias, como el aporte de los socios y fuentes externas, como el crédito bancario que se obtendrá con el Banco Promerica. De acuerdo a los requisitos estipulados por el banco, Chez Vous estaría en plena capacidad de acceder al préstamo. (Anexo 4.1).

Los socios aportarán el 70,37% del valor total de la inversión del proyecto y el 29,63% restante será cubierto por el crédito, por lo que la estructura de financiamiento queda definida de la siguiente manera:

Cuadro # 26: Estructura de Financiamiento

Estructura de Financiamiento		
Descripción	Inversión	%
Aporte Socios	\$ 58.298,00	70,37%
Crédito	\$ 24.550,00	29,63%
Total Financiamiento	\$ 82.848,00	100%

Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Valeria Guerra H.

El préstamo será aprobado a 2 años plazo, a una tasa de interés anual de 11,23% pagaderos a un dividendo fijo mensual de \$1.146,85 de acuerdo a la tabla de amortización que se presenta a continuación:

Cuadro # 27: Tabla de Amortización

TABLA DE AMORTIZACION					
BENEFICIARIO	CHEZ VOUS				
INSTIT. FINANCIERA	PROMERICA				
MONTO	\$	24.550,00		T. EFECTIVA	11,8264%
TASA DE INTERES		11,23%		DIVIDENDO	1.146,85
PLAZO		2	años		
GRACIA		0	años		
FECHA DE INICIO		20-nov-2012			
MONEDA		DOLARES			
AMORTIZACION CADA		30	días		
NUMERO DE PERIODOS		24	amortizar capital		

No.	VENCIMIENTO	SALDO	INTERES	PRINCIPAL	DIVIDENDO
0		\$ 24.550,00			
1	20-dic-2012	\$ 23.632,90	\$ 229,75	\$ 917,10	\$ 1.146,85
2	19-ene-2013	\$ 22.707,22	\$ 221,16	\$ 925,68	\$ 1.146,85
3	18-feb-2013	\$ 21.772,88	\$ 212,50	\$ 934,34	\$ 1.146,85
4	20-mar-2013	\$ 20.829,79	\$ 203,76	\$ 943,09	\$ 1.146,85
5	19-abr-2013	\$ 19.877,87	\$ 194,93	\$ 951,91	\$ 1.146,85
6	19-may-2013	\$ 18.917,05	\$ 186,02	\$ 960,82	\$ 1.146,85
7	18-jun-2013	\$ 17.947,24	\$ 177,03	\$ 969,81	\$ 1.146,85
8	18-jul-2013	\$ 16.968,35	\$ 167,96	\$ 978,89	\$ 1.146,85
9	17-ago-2013	\$ 15.980,30	\$ 158,80	\$ 988,05	\$ 1.146,85
10	16-sep-2013	\$ 14.983,00	\$ 149,55	\$ 997,30	\$ 1.146,85
11	16-oct-2013	\$ 13.976,37	\$ 140,22	\$ 1.006,63	\$ 1.146,85
12	15-nov-2013	\$ 12.960,32	\$ 130,80	\$ 1.016,05	\$ 1.146,85
13	15-dic-2013	\$ 11.934,76	\$ 121,29	\$ 1.025,56	\$ 1.146,85
14	14-ene-2014	\$ 10.899,61	\$ 111,69	\$ 1.035,16	\$ 1.146,85
15	13-feb-2014	\$ 9.854,76	\$ 102,00	\$ 1.044,84	\$ 1.146,85
16	15-mar-2014	\$ 8.800,14	\$ 92,22	\$ 1.054,62	\$ 1.146,85
17	14-abr-2014	\$ 7.735,65	\$ 82,35	\$ 1.064,49	\$ 1.146,85
18	14-may-2014	\$ 6.661,20	\$ 72,39	\$ 1.074,45	\$ 1.146,85
19	13-jun-2014	\$ 5.576,69	\$ 62,34	\$ 1.084,51	\$ 1.146,85
20	13-jul-2014	\$ 4.482,03	\$ 52,19	\$ 1.094,66	\$ 1.146,85
21	12-ago-2014	\$ 3.377,13	\$ 41,94	\$ 1.104,90	\$ 1.146,85
22	11-sep-2014	\$ 2.261,89	\$ 31,60	\$ 1.115,24	\$ 1.146,85
23	11-oct-2014	\$ 1.136,21	\$ 21,17	\$ 1.125,68	\$ 1.146,85
24	10-nov-2014	\$ 0,00	\$ 10,63	\$ 1.136,21	\$ 1.146,85
MONTO			\$ 2.974,30	\$ 24.550,00	\$ 27.524,30

Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Valeria Guerra H.

4.3 PRESUPUESTO DE VENTAS

Este presupuesto se compone de los ingresos generados por la prestación del servicio. En relación a los objetivos de ventas planteados para el proyecto, el crecimiento de ventas para el primer año será de 5%, misma que se encuentra

ligada con la participación de mercado que se busca obtener para el primer año de operaciones de la empresa.

En los años posteriores se tendrá un crecimiento de ventas paulatino del 8%, 10%, y 12% en el quinto año de funcionamiento, que se logrará gracias a los esfuerzos de marketing que lograrán posicionar la marca dentro de la mente del consumidor, para ir ampliando su cuota de mercado al igual que las ventas.

Adicionalmente es importante realizar un análisis donde se refleje la estimación de las ventas que se realizarán por tipo de producto, en relación a las preferencias del consumidor; a continuación se presenta un amplio detalle de la presupuestación de ventas:

Cuadro # 28: Presupuesto de Ventas

VENTAS 2013	
Ambientes	
Ambiente Hawaiano	\$ 30.500,00
Ambiente Romántico	\$ 37.700,00
Ambiente Italiano	\$ 32.200,00
Ambiente Ecuatoriano	\$ 27.600,00
TOTAL	\$ 128.000,00
Bebidas Adicionales	
Bebidas aromáticas	\$ 161,00
Café	\$ 181,00
Vinos	\$ 16.470,00
Cokteils	\$ 2.372,50
TOTAL	\$ 19.184,50
TOTAL VENTAS 2013	\$ 147.184,50

Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Valeria Guerra H.

Cuadro # 28: Presupuesto de Ventas

VENTAS 2014	
Crecimiento 5%	
Ambientes	
Ambiente Hawaiano	\$ 32.025,00
Ambiente Romántico	\$ 39.585,00
Ambiente Italiano	\$ 33.810,00
Ambiente Ecuatoriano	\$ 28.980,00
TOTAL	\$ 134.400,00

Bebidas Adicionales	
Bebidas aromáticas	\$ 169,05
Café	\$ 190,05
Vinos	\$ 17.293,50
Cokteils	\$ 2.491,13
TOTAL	\$ 20.143,73

TOTAL VENTAS 2014	\$ 154.543,73
--------------------------	----------------------

VENTAS 2015	
Crecimiento 8%	
Ambientes	
Ambiente Hawaiano	\$ 34.587,00
Ambiente Romántico	\$ 42.751,80
Ambiente Italiano	\$ 36.514,80
Ambiente Ecuatoriano	\$ 31.298,40
TOTAL	\$ 145.152,00

Bebidas Adicionales	
Bebidas aromáticas	\$ 182,57
Café	\$ 205,25
Vinos	\$ 18.676,98
Cokteils	\$ 2.690,42
TOTAL	\$ 21.755,22

TOTAL VENTAS 2015	\$ 166.907,22
--------------------------	----------------------

VENTAS 2016	
Crecimiento 10%	
Ambientes	
Ambiente Hawaiano	\$ 38.045,70
Ambiente Romántico	\$ 47.026,98
Ambiente Italiano	\$ 40.166,28
Ambiente Ecuatoriano	\$ 34.428,24
TOTAL	\$ 159.667,20

Bebidas Adicionales	
Bebidas aromáticas	\$ 200,83
Café	\$ 225,78
Vinos	\$ 20.544,68
Cokteils	\$ 2.959,46
TOTAL	\$ 23.930,75

TOTAL VENTAS 2016	\$ 183.597,95
--------------------------	----------------------

Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Valeria Guerra H.

Cuadro # 28: Presupuesto de Ventas

VENTAS 2017	
Crecimiento 12%	
Ambientes	
Ambiente Hawaiano	\$ 42.611,18
Ambiente Romántico	\$ 52.670,22
Ambiente Italiano	\$ 44.986,23
Ambiente Ecuatoriano	\$ 38.559,63
TOTAL	\$ 178.827,26
Bebidas Adicionales	
Bebidas aromáticas	\$ 224,93
Café	\$ 252,87
Vinos	\$ 23.010,04
Coktails	\$ 3.314,59
TOTAL	\$ 26.802,43
TOTAL VENTAS 2017	\$ 205.629,70

Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Valeria Guerra H.

En los cuadros presentados anteriormente se puede establecer el porcentaje de crecimiento de ventas que se tiene por un período de 5 años, con su respectivo presupuesto, en donde se puede determinar los ambientes de preferencia del consumidor.

4.4 COSTO DE VENTAS Y FIJACIÓN DE MARGEN SOBRE VENTAS

4.4.1 Costo de Ventas

Dentro del análisis financiero, es de suma importancia establecer cuáles son los costos fijos y variables en los que incurrirá la empresa. En el cuadro que se presenta a continuación, se detalla la estructura de costos:

Cuadro # 29: Presupuesto de Ventas

COSTO DE VENTAS						
COSTOS	2013	%	2014	%	2015	%
Costo Variable	\$ 48.521,96	54%	\$ 49.977,61	54%	\$ 51.476,94	55%
Costo Fijo	\$ 41.952,00	46%	\$ 41.952,00	46%	\$ 41.952,00	45%
(-) Costo de Total	\$ 90.473,96	100%	\$ 91.929,61	100%	\$ 93.428,94	100%

COSTO DE VENTAS				
COSTOS	2016	%	2017	%
Costo Variable	\$ 53.021,25	56%	\$ 54.611,89	57%
Costo Fijo	\$ 41.952,00	44%	\$ 41.952,00	43%
(-) Costo de Total	\$ 94.973,25	100%	\$ 96.563,89	100%

Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Valeria Guerra H.

Con relación a los costos variables, se hace referencia a los costos de producción y a la porción variable de los sueldos de mano de obra directa.

En los costos fijos se han incluido la porción fija de los sueldos administrativos y los servicios básicos.

Para los años siguientes, la proyección de los costos variables se la ha realizado en base al supuesto de un nivel de inflación anual del 3%.

4.4.2 Margen sobre Ventas

El margen sobre ventas permite evidenciar que tan rentable puede llegar a ser el servicio ofertado; en el caso de Chez Vous, se puede observar en el Cuadro # 30 que el primer año el margen de ventas que obtendrá la empresa es de 38,53%, esto quiere decir que por cada unidad vendida se obtiene 38,53 dólares de ingreso.

Cuadro # 30: Margen sobre Ventas

	COSTO	VENTAS	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	MARGEN
2013	\$ 90.473,96	\$ 147.184,50	\$ 56.710,54	38,53%
2014	\$ 91.929,61	\$ 154.543,73	\$ 62.614,11	40,52%
2015	\$ 93.428,94	\$ 166.907,22	\$ 73.478,28	44,02%
2016	\$ 94.973,25	\$ 183.597,95	\$ 88.624,69	48,27%
2017	\$ 96.563,89	\$ 205.629,70	\$ 109.065,81	53,04%

Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Valeria Guerra H.

Se puede evidenciar en el Cuadro # 30 el aumento que se tiene año a año en el margen sobre ventas; llegando a obtener el 53,04% el quinto año de operación de la empresa.

4.5 PUNTO DE EQUILIBRIO

Es aquella situación, en la cual la empresa produce y vende un volumen necesario, que le permite cubrir la totalidad de los costos fijos, de tal manera que no tenga utilidades ni pérdidas. Es natural que, si la empresa logra producir y vender un volumen superior al de su punto de equilibrio, obtendrá ganancias. En cambio si no logra alcanzar el nivel de producción correspondiente a su punto de equilibrio, sufrirá pérdidas.⁴²

La fórmula de cálculo para el punto de equilibrio es la siguiente:

$$q = \frac{CF_T}{(p - CV_u)}$$

⁴² Cfr. . G. FLOR. (2006). *Guía para Elaborar Planes de Negocios*. Ecuador: Gráficas Paola. p. 103-105

P = precio	P= \$ 100
q = volumen de producción	q= ?
CF = costos fijos	CF= \$ 41.952
CV = costo variable	CVu= \$ 31.94

$$q = \frac{41.952}{(100 - 31.94)}$$

$$q = 616$$

El primer año para que el negocio no tenga pérdidas y logre cubrir sus costos fijos es necesario que se vendan 616 pedidos mínimos, lo que genera un ingreso de \$ 61.642,47.

4.6 ANÁLISIS DE GASTOS

A continuación se analizará los gastos en los que deberá incurrir el negocio de manera mensual y anual en depreciaciones, gastos administrativos, gastos de publicidad y gastos financieros para poder operar de una manera adecuada.

Cuadro # 31: Desglose de Gastos - 2013

DESGLOSE DE GASTOS				
DESGLOSE DE GASTOS - DEPRECIACIONES				
		Dep %	Dep. Mensual	Dep Anual
Muebles y Enseres	\$ 8.715	10%	\$ 73	\$ 872
Equipo de Cómputo	\$ 1.420	33,33%	\$ 39	\$ 473
Equipo de Oficina	\$ 435	10%	\$ 4	\$ 44
Vehículos	\$ 30.000	20%	\$ 500	\$ 6.000
Edificios	\$ 30.000	5%	\$ 125	\$ 1.500
Trámites legales	\$ 1.100	20%	\$ 18	\$ 220
Software	\$ 2.000	20%	\$ 33	\$ 400
Gastos de Instalación	\$ 2.178	20%	\$ 36	\$ 436
TOTAL	\$ 75.848		\$ 829	\$ 9.944
DESGLOSE DE GASTOS - ADMINISTRATIVOS				
			Mensual	Anual
Sueldos			\$ 3.276	\$ 39.312
Gerente general	1	1400,00		
Contador	1	300,00		
Decorador	1	400,00		
Mesero	4	1176,00		
Gasto beneficios sociales			\$ 220,83	\$ 2.650
Suministros oficina			\$ 60,00	\$ 720
Suministros de higiene			\$ 40,00	\$ 480
Servicio internet			\$ 22,00	\$ 264
Servicio celular			\$ 50,00	\$ 600
Gas industrial			\$ 35,00	\$ 420
Servicios básicos			\$ 220,00	\$ 2.640
Seguridad			\$ 300,00	\$ 3.600
TOTAL			\$ 4.223,83	\$ 50.686
DESGLOSE DE GASTOS - PUBLICIDAD				
			Mensual	Anual
Página web			\$ 165	\$ 1.980
Revistas			\$ 1.028	\$ 12.336
Insertos			\$ 425	\$ 5.100
Mailing			\$ 50	\$ 600
TOTAL			\$ 1.668,00	\$ 20.016,00
DESGLOSE DE GASTOS - INTERESES FINANCIEROS				
			Mensual	Anual
Prestamo Comercial	año 1		\$ 181,04	\$ 2.172,47
TOTAL			\$ 181,04	\$ 2.172,47
TOTAL GASTOS				
			Mensual	Anual
TOTAL GASTOS			\$ 6.901,53	\$ 82.818,36

Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Valeria Guerra H.

Como se puede observar en el Cuadro # 31 el total de gastos mensuales ascenderá a \$6.901,53 en donde se incluye gastos administrativos, financieros, publicitarios y depreciaciones. Los gastos totales para el año 2013 serán de 82.818,36.

4.7 FLUJO DE CAJA PROYECTADO

El constante movimiento financiero que ocurre en la empresa como producto de su actividad, cuando transforma materias primas, agrega insumos, mano de obra, energía y materiales; cuando comercializa mercaderías, productos o servicios; cuando recibe ingresos por las ventas al contado o a plazos; cuando paga por las compras efectuadas, salarios, contribuciones sociales, impuestos, servicios de terceros; cuando realiza transacciones bancarias, efectúa inversiones y capta financiamientos, genera un flujo permanente de entradas y salidas de recursos (dinero), denominado Flujo de Caja.⁴³

El flujo de caja busca analizar la liquidez con la que cuenta la empresa para cubrir sus obligaciones en un período determinado de tiempo, analizando el efectivo obtenido por medio de las ventas del proyecto y de aportes de capital comparando con el efectivo que deberá ser utilizado para la cancelación de egresos operacionales y no operacionales. A continuación se presenta el flujo de caja por un período de 5 años, en donde se establece que el primer año se tendrá un saldo de caja de \$ 25.159,27.

⁴³ Cfr. . G. FLOR. (2006). *Guía para Elaborar Planes de Negocios*. Ecuador: Gráficas Paola. p. 95

Cuadro # 32: Flujo de Caja

FLUJO DE CAJA					
A.- ESTIMACIÓN DE LAS ENTRADAS EN EFECTIVO					
CONCEPTO	2013	2014	2015	2016	2017
VENTAS	\$ 147.184,50	\$ 154.543,73	\$ 166.907,22	\$ 183.597,95	\$ 205.629,70
% de crecimiento anual		5%	8%	10%	12%
COBRANZAS:					
Al contado 100%	\$ 147.184,50	\$ 154.543,73	\$ 166.907,22	\$ 183.597,95	\$ 205.629,70
TOTAL ENTRADAS EN EFECTIVO	\$ 147.184,50	\$ 154.543,73	\$ 166.907,22	\$ 183.597,95	\$ 205.629,70
B.- ESTIMACIÓN DE LOS EGRESOS EN EFECTIVO ANTES DE FINANCIAMIENTO					
CONCEPTO	2013	2014	2015	2016	2017
COMPRAS	\$ 48.521,96	\$ 49.977,61	\$ 51.476,94	\$ 53.021,25	\$ 54.611,89
PAGOS DE COMPRAS:					
Al contado 80%	\$ 38.817,56	\$ 39.982,09	\$ 41.181,55	\$ 42.417,00	\$ 43.689,51
Crédito 20%		\$ 9.704,39	\$ 9.995,52	\$ 10.295,39	\$ 10.604,25
TOTAL PAGOS POR COMPRAS	\$ 38.817,56	\$ 49.686,48	\$ 51.177,08	\$ 52.712,39	\$ 54.293,76
GASTOS ADMINISTRACIÓN	\$ 50.686,00	\$ 53.045,82	\$ 55.518,40	\$ 58.109,21	\$ 60.824,01
GASTOS VENTAS	\$ 20.016,00	\$ 20.016,00	\$ 12.000,00	\$ 10.000,00	\$ 8.000,00
GASTOS FINANCIEROS	\$ 2.172,47	\$ 801,83			
Impuestos por pagar	\$ 5.743,52	\$ 7.524,98	\$ 13.763,40	\$ 19.211,37	\$ 26.362,16
Cancelación de préstamo	\$ 11.589,68	\$ 12.960,32			
TOTAL SALIDAS DE EFECTIVO	\$ 129.025,23	\$ 144.035,44	\$ 132.458,87	\$ 140.032,97	\$ 149.479,93
C.- FLUJO DE CAJA CON FINANCIAMIENTO					
CONCEPTO	2013	2014	2015	2016	2017
TOTAL DE ENTRADAS A CAJA	\$ 147.184,50	\$ 154.543,73	\$ 166.907,22	\$ 183.597,95	\$ 205.629,70
TOTAL DE SALIDAS DE CAJA	\$ 129.025,23	\$ 144.035,44	\$ 132.458,87	\$ 140.032,97	\$ 149.479,93
FLUJO NETO DE EFECTIVO	\$ 18.159,27	\$ 10.508,29	\$ 34.448,35	\$ 43.564,97	\$ 56.149,77
SALDO INICIAL DE CAJA	\$ 7.000,00	\$ 25.159,27	\$ 35.667,56	\$ 70.115,91	\$ 113.680,88
SALDO DE CAJA SIN FINANCIAMIENTO	\$ 25.159,27	\$ 35.667,56	\$ 70.115,91	\$ 113.680,88	\$ 169.830,65
APORTACION SOCIO SALDO BANCOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
PRÉSTAMO LIQUIDEZ C/P	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
SALDO DE CAJA CON FINANCIAMIENTO	\$ 25.159,27	\$ 35.667,56	\$ 70.115,91	\$ 113.680,88	\$ 169.830,65

Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Valeria Guerra H.

4.8 ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO

El estado de pérdidas y ganancias presenta los resultados obtenidos en un año por las operaciones del negocio, se basa en el cálculo de los ingresos de los cuales se

disminuirá los costos y gastos, los valores de la depreciación y amortización se utiliza como escudo tributario positivo. Los resultados obtenidos se presentan a continuación:

Cuadro # 33: Estado de Pérdidas y Ganancias

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS					
	2013	2014	2015	2016	2017
Ventas	\$ 147.184,50	\$ 154.543,73	\$ 166.907,22	\$ 183.597,95	\$ 205.629,70
(-) Costo de ventas	\$ 48.521,96	\$ 49.977,61	\$ 51.476,94	\$ 53.021,25	\$ 54.611,89
(=) Utilidad Bruta en ventas	\$ 98.662,54	\$ 104.566,11	\$ 115.430,28	\$ 130.576,69	\$ 151.017,81
(-) Gastos Operativos	\$ 9.943,89	\$ 9.943,89	\$ 9.943,89	\$ 9.470,60	\$ 9.470,60
(-) Gastos Administrativos	\$ 50.686,00	\$ 53.045,82	\$ 55.518,40	\$ 58.109,21	\$ 60.824,01
(-) Gastos de Ventas	\$ 20.016,00	\$ 20.016,00	\$ 12.000,00	\$ 10.000,00	\$ 8.000,00
(-) Gastos Financieros	\$ 2.172,47	\$ 801,83	\$ -	\$ -	\$ -
(=) UTILIDAD ANTES PARTICIPACION	\$ 15.844,19	\$ 20.758,58	\$ 37.968,00	\$ 52.996,88	\$ 72.723,20
(-)15% Participación de empleados	\$ 2.376,63	\$ 3.113,79	\$ 5.695,20	\$ 7.949,53	\$ 10.908,48
(=) UTILIDAD ANTES IMPUESTOS	\$ 13.467,56	\$ 17.644,79	\$ 32.272,80	\$ 45.047,35	\$ 61.814,72
(-)25% Impuesto a la renta	\$ 3.366,89	\$ 4.411,20	\$ 8.068,20	\$ 11.261,84	\$ 15.453,68
(=) UTILIDAD NETA	\$ 10.100,67	\$ 13.233,59	\$ 24.204,60	\$ 33.785,51	\$ 46.361,04

Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Valeria Guerra H.

En el cuadro # 33 se puede observar que para el primer año de funcionamiento Chez Vous, tendrá una utilidad de \$ 10.100,67; luego de haber cubierto todas sus obligaciones. Se presenta el análisis por un período de 5 años, obteniendo en el último una utilidad de \$ 46.361,04.

4.9 BALANCE GENERAL

El balance general comprende activos, pasivos y patrimonio de la empresa para los diferentes períodos. El activo para la empresa es aquel integrado por el

conjunto de bienes, derechos y valores de su propiedad, el pasivo significa cualquier tipo de obligación que se tenga con terceros y el patrimonio constituye el derecho de los accionistas o propietarios sobre el activo de la empresa. El balance general proyectado al inicio y cierre del primer año se muestra a continuación:

Cuadro # 34: Balance General Inicial

BALANCE GENERAL			
AL 01 DE ENERO DE 2013			
ACTIVOS		PASIVO	
ACTIVO CORRIENTE	\$ 7.000,00	DOCUMENTOS POR PAGAR	\$ 24.550,00
Efectivo y sus Equivalente	\$ 7.000,00	Prestamo Comercial	\$ 24.550,00
ACTIVOS FIJOS	\$ 70.570,00		
Muebles y Enseres	\$ 8.715,00		
Equipo de Cómputo	\$ 1.420,00		
Equipo de Oficina	\$ 435,00		
Edificio	\$ 30.000,00		
Vehículos	\$ 30.000,00		
ACTIVOS DIFERIDOS	\$ 5.278,00	PATRIMONIO	
Trámites legales	\$ 1.100,00	TOTAL PATRIMONIO	\$ 58.298,00
Software	\$ 2.000,00	Aporte	\$ 58.298,00
Gastos de Instalación	\$ 2.178,00		
TOTAL ACTIVO	\$ 82.848,00	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 82.848,00

Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Valeria Guerra H.

Cuadro # 34: Balance General Final

BALANCE GENERAL		AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013	
ACTIVOS		PASIVO	
ACTIVOS CORRIENTES	\$ 30.902,79	PASIVOS CORRIENTES	\$ 15.447,91
Efectivo y sus Equivalente	\$ 30.902,79	IR por pagar	\$ 3.366,89
ACTIVOS FIJOS	\$ 61.681,71	15% PL x pagar	\$ 2.376,63
Muebles y Enseres	\$ 8.715,00	Cuentas x Pagar	\$ 9.704,39
(-) Dep. Acumulada	-\$ 871,50	PASIVOS A LARGO PLAZO	\$ 12.960,32
Equipo de Cómputo	\$ 1.420,00	Doc. por pagar (Préstamo)	\$ 12.960,32
(-) Dep. Acumulada	-\$ 473,29	TOTAL PASIVO	\$ 28.408,23
Equipo de Oficina	\$ 435,00		
(-) Dep. Acumulada	-\$ 43,50		
Edificio	\$ 30.000,00		
(-) Dep. Acumulada	-\$ 1.500,00		
Vehículos	\$ 30.000,00		
(-) Dep. Acumulada	-\$ 6.000,00		
ACTIVOS DIFERIDOS	\$ 4.222,40	PATRIMONIO	
Trámites legales	\$ 1.100,00	TOTAL PATRIMONIO	\$ 68.398,67
(-) Amort. Acumulada	-\$ 220,00	Aporte	\$ 58.298,00
Software	\$ 2.000,00	Utilidad del Ejercicio	\$ 10.100,67
(-) Amort. Acumulada	-\$ 400,00		
Gastos de Instalación	\$ 2.178,00		
(-) Amort. Acumulada	-\$ 435,60		
TOTAL ACTIVO	\$ 96.806,90	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 96.806,90

Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Valeria Guerra H.

4.10 ESTUDIO DE FACTIBILIDAD**4.10.1 Tasa de Descuento**

Una de las variables que más influye en el resultado de la evaluación del proyecto es la tasa de descuento empleada en la actualización de sus flujos de caja, dependiendo del tipo de flujo que se esté evaluando⁴⁴.

Si el flujo de caja se evalúa con los fondos propios, la tasa relevante corresponde al costo de oportunidad que es el valor de un recurso en su

⁴⁴ N. SAPAG. (2003). Preparación y Evaluación de Proyectos. México: McGraw Hill. p. 325

mejor uso alternativo, o lo que se deja de ganar por no haber invertido en otro proyecto alternativo de similar riesgo.⁴⁵

En el caso del proyecto, el costo de oportunidad que se consideró es el correspondiente al rendimiento que ofrece la inversión en el mercado de consumo a través de Tasa Activa Efectiva de Consumo cuyo rendimiento se encuentra en 15.91%⁴⁶ de acuerdo al Banco Central del Ecuador, por lo cual el factor de descuento para el proyecto será dicha tasa.

4.10.2 Valor Actual Neto⁴⁷

Consiste en traer todos los flujos positivos de efectivo a valor presente a una tasa de interés dada (costo de capital) y compararlos con el monto de la inversión. Este método considera el valor del dinero en el tiempo. De acuerdo al criterio de evaluación del VAN, debe aceptarse el proyecto si el valor resultante es igual o superior a cero. Para el cálculo del valor actual neto del proyecto se ha considerado una tasa del 15.91% que corresponde al costo de oportunidad del proyecto en base al rendimiento de la tasa del mercado de consumo.

⁴⁵ N. SAPAG. (2003). Preparación y Evaluación de Proyectos. México: McGraw Hill. p. 331

⁴⁶ Banco Central del Ecuador. (2012). [<http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>]. **Tasa de Interés**. Ecuador.

⁴⁷ N. SAPAG. (2003). Preparación y Evaluación de Proyectos. México: McGraw Hill. p. 301, 302

Cuadro # 35: Valor Actual Neto

Inversión Inicial		\$ 82.848,00
Tasa de Dcto		15,91%
Año	Flujo Neto	Flujo Neto Actualizado
1	\$ 25.159,27	\$ 21.705,87
2	\$ 35.667,56	\$ 26.547,98
3	\$ 70.115,91	\$ 45.025,01
4	\$ 113.680,88	\$ 62.980,17
5	\$ 169.830,65	\$ 81.172,99
VAN		\$ 154.584,02

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Valeria Guerra H.

Para el proyecto el VAN alcanza un valor positivo de \$154.584,02; es decir que es viable su aplicación, puesto que cumple con las expectativas de rentabilidad que espera obtener el inversionista sobre su propio capital invertido que es de \$82.848.

4.10.3 Tasa Interna de Retorno⁴⁸

Es la tasa de descuento que igualará el valor presente de las entradas de efectivo con la inversión inicial de un proyecto. La tasa obtenida significa el rendimiento de la inversión, tomando en consideración que el dinero tiene un costo a través del tiempo. Un proyecto se debe aceptar cuando la tasa interna de retorno sea mayor o igual a la tasa de descuento.

⁴⁸ N. SAPAG. (2003). Preparación y Evaluación de Proyectos. México: McGraw Hill. p. 302-304

Cuadro # 36: Tasa Interna de Retorno

Inversión Inicial		\$ 82.848,00
Tasa de Dscto		15,91%
Año	Flujo Neto	Flujo Neto Actualizado
1	\$ 25.159,27	\$ 21.705,87
2	\$ 35.667,56	\$ 26.547,98
3	\$ 70.115,91	\$ 45.025,01
4	\$ 113.680,88	\$ 62.980,17
5	\$ 169.830,65	\$ 81.172,99
TIR		58,39%

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Valeria Guerra H.

El proyecto tiene una TIR del 58,39%, que supera el costo de oportunidad del 15,91%, por lo que se puede manifestar que la empresa ganará este valor sobre la inversión y que el proyecto debe ser aceptado para su puesta en marcha.

4.10.4 Período de Recuperación de la Inversión⁴⁹

Determina en cuanto tiempo se recupera la inversión. Se calcula a partir de las entradas de efectivo y mientras más rápido se recupere un proyecto, el efecto será menor en la liquidez de la empresa. Este método ignora las ganancias posteriores al período de recuperación. El PRI se calcula descontando de la inversión el valor de los flujos hasta que la inversión sea cero.

⁴⁹ Cfr. MALDONADO, EDMUNDO. (2010). *Material curso taller: Finanzas Corporativas - PRI*. PUCE

Cuadro # 37: Período de Recuperación de la Inversión

Año	Flujo Neto	Flujo Neto Actualizado	Flujo Neto Acumulado	PRI
0	-\$ 82.848,00	-\$ 82.848,00	-\$ 82.848,00	2
1	\$ 25.159,27	\$ 21.705,87	-\$ 61.142,13	
2	\$ 35.667,56	\$ 26.547,98	-\$ 34.594,15	
3	\$ 70.115,91	\$ 45.025,01	\$ 10.430,86	
4	\$ 113.680,88	\$ 62.980,17	\$ 73.411,03	
5	\$ 169.830,65	\$ 81.172,99	\$ 154.584,02	

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Valeria Guerra H.

Como se puede observar en el Cuadro # 37, el período de recuperación de la inversión es de 2,768 años; lo que equivale a 2 años, 9 meses y 6 días. Para un proyecto de inversión, este tiempo en el período de recuperación es considerado como aceptable.

4.11 INDICADORES FINANCIEROS⁵⁰

Con el fin de evaluar el futuro desempeño del proyecto se realizará un análisis de los indicadores de liquidez, endeudamiento y rentabilidad.

Los indicadores de liquidez se refieren a la capacidad que tiene una empresa para cubrir al vencimiento sus obligaciones a corto plazo y para atender con normalidad sus operaciones. Si se relaciona la cantidad de efectivo y de otros activos circulantes con las obligaciones actuales de la empresa, el análisis proporciona una rápida y útil medida de liquidez.

⁵⁰ Cfr. H. BRISEÑO. (2006). *Indicadores Financieros*. México: Umbral Editorial.

Los indicadores de endeudamiento tienen por objeto medir en qué grado y de qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa. De la misma manera se trata de establecer el riesgo en el que incurren los acreedores, el riesgo de los dueños y la conveniencia o inconveniencia de un determinado nivel de endeudamiento para la empresa.

Los indicadores de rentabilidad se relacionan con la capacidad que tiene una empresa para generar utilidades a través del tiempo, en niveles que resulten satisfactorios en relación a la totalidad de recursos comprometidos y frente al rendimiento alternativo que esos mismos recursos obtendrían en otra actividad de similar riesgo.

Cuadro # 38: Indicadores Financieros

INDICADORES FINANCIEROS			
INDICADOR	FÓRMULA	2013	UNIDAD
LIQUIDEZ			
1. Capital de Trabajo	Activo Corriente - Pasivo Corriente	15454,88	\$
2. Liquidez corriente	Activo Corriente / Pasivo Corriente	2,00	veces
ENDEUDAMIENTO			
1. Razón de endeudamiento	Pasivo Total / Activo Total	29%	%
2. Razón de deuda a capital	Pasivo Total / Capital Liquido	49%	%
3. Razón de Patrimonio a Activo Total	Patrimonio / Activo total	71%	%
4. Apalancamiento Financiero	Utilidad Neta / Patrimonio	17%	%
RENTABILIDAD			
1. Rendimiento sobre el Activo (ROA)	Utilidad neta / Total Activos	10%	%
2. Rendimiento sobre el Patrimonio (ROE)	Utilidad neta / Total Patrimonio	15%	%
3. Margen de utilidad sobre ventas	Utilidad Bruta / Ventas	67%	%
4. Margen de utilidad neta sobre ventas	Utilidad Neta / Ventas	6,9%	%

Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Valeria Guerra H.

4.11.1 Indicadores de Liquidez

Capital de trabajo: Indica la cantidad de recursos con que cuenta la empresa para atender sus operaciones después de cubrir el pasivo corriente. Constituye un margen de seguridad para cubrir las obligaciones de corto plazo. En el caso del proyecto, se cuenta con un capital de trabajo de \$15.454,88.

Liquidez Corriente: Indica la capacidad que tiene la empresa para hacer frente a sus deudas de corto plazo. En el caso del proyecto se presenta una liquidez corriente de 2,00 por cada dólar invertido.

4.11.2 Indicadores de Endeudamiento⁵¹

Razón de endeudamiento: Este índice permite determinar el nivel de autonomía financiera. En el caso de la empresa se puede determinar que el 29% del total de la inversión (activos fijos) ha sido financiada con recursos de terceros (endeudamiento). Este indicador establece que la empresa tiene un nivel elevado de dependencia hacia los acreedores.

Razón de Deuda a Capital: Este indicador mide el grado de compromiso del patrimonio para con los acreedores de la empresa, en este caso con el Banco Promerica. Se puede establecer que el patrimonio de la empresa está comprometido en un 49% con los acreedores.

⁵¹ Cfr. I. SÁNCHEZ (2006) [http://www.inosanchez.com/files/mda/fpenf/i_02_indices_financieros_w.pdf]. *Razones o Índices Financieros*. España.

Razón de Patrimonio a Activo Total: Esta razón indica la cantidad de unidades monetarias que se tiene de patrimonio por cada unidad invertida en activos. En el caso de Chez Vous se observa que se tiene \$ 0,71 por cada dólar invertido en Activos. Al ser este indicador menor a 1, se concluye que el préstamo fue necesario para financiar la totalidad del activo.

Apalancamiento financiero: El apalancamiento financiero indica la parte del activo que es financiado por terceros, además de dar a conocer el nivel de operatividad de la empresa.

Para la puesta en marcha del proyecto se ha determinado que es necesaria una inversión de \$82.848, de los cuales el 29,63% va a ser financiado por un crédito. En el primer año de funcionamiento se observa que el patrimonio invertido tiene un rendimiento total del 17%.

4.11.3 Indicadores de Rentabilidad

Rendimiento sobre el Activo (ROA): Muestra la capacidad del activo para producir utilidades, independientemente de cómo haya sido financiado; determina si la utilización del activo es eficiente para generar una utilidad sobre los mismos. En el primer año de funcionamiento, la empresa tendrá un ROA del 10%.

Rendimiento sobre el Patrimonio (ROE): Mide el rendimiento sobre la inversión de los accionistas que se obtiene de la operación de la empresa; mide la conveniencia de invertir recursos propios. El rendimiento sobre el capital invertido es de 15%, esto quiere decir que por cada dólar invertido en capital se tiene 0,15 centavos de utilidad.

Margen de Utilidad sobre Ventas (Margen Operacional): El margen de utilidad sobre ventas o también conocido como margen operacional, es de suma importancia dentro del estudio de rentabilidad del negocio, ya que indica si el mismo es lucrativo, independientemente de la forma como ha sido financiado. En el caso del proyecto se puede evidenciar que genero un margen de 67%, indicando que el negocio es rentable.

Margen de Utilidad Neta sobre Ventas: Este índice mide el ingreso obtenido por cada dólar de ventas. Se calcula dividiendo la utilidad neta entre ventas. Este índice se presenta favorablemente en las proyecciones de Chez Vous manteniendo un rango de 6,9% a 22,5% durante los 5 años de proyección.

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- De acuerdo al estudio de mercado realizado, se puede concluir, que el proyecto es aceptado dentro del mercado en el que pretende incursionar, este es el de ambientación y alimentación.
- Se definió que el segmento potencial al que debe dirigir sus esfuerzos de marketing el proyecto son: Hombres y mujeres con edades que oscilan entre los 35 y 45 años, con ingresos mensuales que varían desde los 1401 dólares a 2100 dólares, de estrato social medio –alto, alto y que residen en la ciudad de Quito. Personas que buscan servicios nuevos e innovadores dentro de lo que se refiere a ambientación y alimentación; buscan atención personalizada y un servicio de calidad, en donde se brinde al cliente exclusividad y elegancia.
- El planteamiento de estrategias competitivas, serán enfocadas para satisfacer las necesidades del público meta, considerando su comportamiento de compra, hábitos de consumo, sus preferencias, gustos y opiniones, con la finalidad de crear empatía con los clientes, aumentar la cuota de mercado, captar nuevos consumidores y fidelizar los ya existentes.

- El principal competidor directo para este negocio es Löffell Catering, que brinda un servicio similar al ofertado por Chez Vous, con la diferencia de que esta empresa únicamente brinda un ambiente para acompañar la cena, y tiene un precio de venta al público más elevado.
- Se estudió la competencia indirecta relevante, restaurantes exclusivos, que brindan un servicio personalizado con variedad de platos gastronómicos y de excelente calidad, determinado que el líder de mercado en este grupo estudiado es Alma Cocina, el mismo que posee una alta participación de mercado debido a sus atributos de calidad, política de precios y servicio.
- Las estrategias planteadas para la mezcla de mercadotecnia buscan motivar la frecuencia de consumo y fidelización de los clientes, a través de una adecuada comunicación sobre el valor agregado que ofrece Chez Vous a cada uno de los clientes, atendiendo diversas demandas y gustos de acuerdo a las opciones gastronómicas que presenta el proyecto y las temáticas de los ambientes.
- Se manejará una inversión elevada en publicidad para fomentar la contratación del servicio, enfocando los esfuerzos de marketing al target objetivo, sin destinar recursos a medios en donde no puede causar impacto alguno. Es por esto que se han escogido medios de publicidad que se enfocan al segmento de Chez Vous, estas son revistas como Dolce Vita y Vogue e insertos en correo directo como en estados de cuenta de Pacificard.

- La principal estrategia que se planteará es la de liderazgo total en diferenciación, garantizando el posicionamiento de la marca en la mente del consumidor e impulsando el crecimiento del mercado. El factor clave será la innovación permanente y el valor agregado que se entregue a los clientes.
- Para la puesta en marcha del proyecto se necesitará una inversión inicial de USD de 82.848,00, la misma que se compone del 70,37% de aportación de los socios y el 29,63% de la aprobación de un crédito en la Banco Promerica a un plazo de 2 años.
- Se establece que el punto de equilibrio del proyecto se fija en 616 unidades lo que genera un ingreso de USD 61.642,47.
- Después de un análisis financiero, tomando en consideración varias variables, se concluye que el negocio es rentable en el tiempo, generando el primer año de funcionamiento una utilidad neta del 6,9% sobre las ventas, y para la proyección del quinto año se tiene una utilidad neta del 22,5%. Y obteniendo valores positivos en el Valor Actual Neto y la Tasa Interna de Retorno.
- El período de recuperación de la inversión se establece en un plazo de dos años, nueve meses y seis días, demostrando que el proyecto generará rentabilidad para los socios.
- El precio de venta del servicio se fijo en USD 100, este valor incluye dos cenas, la ambientación, decoración y el servicio de un profesional durante la velada.

5.2 RECOMENDACIONES

- Se debe enfatizar en la estrategia de liderazgo total en diferenciación, para buscar el posicionamiento deseado de exclusividad y calidad. Enfocando la investigación y desarrollo a la innovación constante de platos gastronómicos y de temáticas de ambientación, con la finalidad de cubrir todas las necesidades presentadas por los clientes.
- La mezcla de mercadotecnia debe enfocar sus esfuerzos a las estrategias pull, buscando captar potenciales clientes que se encuentran en el mercado, es por esto que la comunicación adecuada del servicio ofertado es indispensable para generar un mayor market share.
- La selección de los medios de publicidad deben enfocarse al público meta, evitando de esta manera incurrir en gastos que no beneficiarán a la empresa, como la producción en medios masivos.
- En un lapso no mayor a cinco años se debe considerar, después de realizar un estudio de mercado, la apertura de nuevas sucursales en las diferentes ciudades del país, procurando de esta manera generar una mayor recordación de marca a nivel nacional.
- Búsqueda de nuevas opciones de financiamiento, para ampliar el negocio en un lapso no mayor a tres años, una vez que la empresa sea conocida y totalmente aceptada en el mercado.

- Mantener buenas relaciones con los proveedores, para mejorar el poder negociador y con esto buscar concesiones de mercadería y fijar políticas en las que ambas empresas puedan generar oportunidades.
- Se debe implementar políticas y procedimientos de control de calidad, en cada uno de los procesos de la empresa, para garantizar un buen servicio a los clientes.
- La capacitación constante a los trabajadores es un factor clave en cuanto al desarrollo de ventajas competitivas frente a la competencia; con esto se garantiza que el servicio sea personalizado y con altos estándares de calidad.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

1. ALONSO J. (2004). *Comportamiento del consumidor: decisiones y estrategia de marketing*. España: ESIC.
2. ÁVILA L. Máster. (2010). *Material curso taller: Organizador Avanzado*. PUCE
3. BACA G. (2001). *Evaluación de Proyectos*. México: McGraw Hill. 4ta Edición.
4. BELCH, M., GEORGE, E. (2005). *Publicidad y promoción: perspectiva de la comunicación de marketing integral*. México: McGraw-Hill.
5. BRISEÑO, H. (2006). *Indicadores Financieros*. México: Umbral Editorial S.A.
6. FERNÁNDEZ, J. (1987). *Fundamentos de microeconomía*. México: McGraw-Hill.
7. FLOR G. (2006). *Guía para Elaborar Planes de Negocios*. Ecuador: Gráficas Paola.
8. FRIEND G., SEHLE S. (2008). *Cómo diseñar un Plan de Negocios*. Perú: Empresa Editora El Comercio. 1era edición.
9. HERNÁNDEZ R., FERNÁNDEZ C., BAPTISTA P. (2003). *Metodología del la investigación*. México: Mc Graw Hill. 3era.edición.
10. KOTLER P. (1999). *El Marketing según Kotler*. España: Ediciones Paidós Ibérica.
11. KOTLER P. y AMSTRONG G. (1991). *Fundamentos de Mercadotecnia*. México: Prentice Hall. 2da edición.
12. KOTLER P., KELLER K. (2006). *Dirección de Marketing*. México: Pearson. 12ma. edición.
13. LAMBIN J. (1995). *Marketing Estratégico*. España: McGraw Hill. 3era.edición
14. LATORRE, JUAN CARLOS. (2009). Material *Curso Taller: Marketing I*. PUCE
15. MALDONADO, EDMUNDO. (2010). Material *curso taller: Finanzas Corporativas - PRI*. PUCE
16. MALHOTRA N. (2008). *Investigación de Mercados*. México: Pearson. 5ta.edición
17. MANKIW G. (2002). *Economía*. España: Mc Graw Hill-Interamericana. 3era.edición.
18. MONROE, K. (1996). *Política De Precios*. México: McGraw-Hill. 4ta edición.
19. PORTER M. (1994). *Ventaja Competitiva*. Argentina: CECSA.
20. PORTER M. (2002). *Estrategia Competitiva*. México: CECSA.
21. REINOSO, NELSON Msc. (2011). *Material curso taller: Promoción*. PUCE
22. SAPAG N., SAPAG R. (2003) *Preparación y evaluación de proyectos*. México: McGraw- Hill. 4ta.edición.
23. SORIANO C. (1991). *El marketing mix: concepto, estrategia y aplicaciones*. España: Ediciones Díaz de Santos.
24. STAINER G. (1983). *Planeación estratégica: lo que un director debe saber*. México: Continental.
25. SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS. (2011). *Ley de Compañías*. Ecuador

Internet

26. BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2012). [<http://www.bce.fin.ec/>], ***Datos estadísticos***. Ecuador
27. BORREGO D. (2010). [<http://www.herramientasparapymes.com/que-es-la-matriz-bcg-boston-consulting-group>], ***¿Qué es la matriz BCG (Boston Consulting Group)?***.
28. CRECE NEGOCIOS. (2011). [<http://www.crecenegocios.com/cadena-de-valor/>], ***Cadena de Valor***.
29. ECUADOR INVIERTE. (2011). [<http://www.ecuadorinvierte.com/noticias-ecuador/poblacion-de-ecuador-subio-en-un-14>], ***Población de Ecuador subió en un 14%. Ecuador***.
30. EL UNIVERSO. (2011). [<http://www.eluniverso.com/2011/01/26/1/1356/ministra-nathalie-cely-presento-plan-reducir-importaciones.html>], ***Ministra Nathalie Cely presentó plan para reducir las importaciones***. Ecuador
31. GEOMANAGEMENT. (2010). [http://www.geomanagement.ec/proye/Socio_economico_Quito.pdf], ***Caracterización geodemográfica y socioeconómica de la población de Quito***. Ecuador.
32. HUISA E.. (2007). [<http://www.slideshare.net/elizabethuisa/cadena-de-valor>], ***Cadena de Valor***.
33. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y CENSOS. (2012). [<http://www.inec.gob.ec/>], ***Datos estadísticos***. Ecuador
34. MATA G. (2008). [<http://gustavomata.org/wp-content/uploads/2008/04/microsoft-word-estrategia-y-competencia-15.pdf>], ***Análisis interno genérico: la cadena de valor de las empresas del sector***.
35. MUNICIPIO DEL D. M. DE QUITO. (2011). [http://sthv.quito.gov.ec/images/indicadores/gedad_dmq.htm], ***Distribución de la población del Distrito Metropolitano de Quito por grupos de edad según sexo y áreas***. Ecuador.
36. OLAMANDI, G. (2004). [<http://www.estoesmarketing.com/Estrategias/Diferenciacion.pdf>], ***Estrategias de Diferenciación***.
37. PÉREZ J. (2011). [<http://es.scribd.com/doc/55437415/2-matriz-bcg-2760>], ***Matriz BCG***.
38. PUBLIDIRECTA (2001). [http://www.publirecta.com/dicc/diccionario_publicidad_c.php], ***Diccionario de Marketing. España***.
39. RIES A. y TROUT J. (2003). [<http://winred.com/negocios/posicionamiento/gmx-niv114-con1698.htm>], ***Posicionamiento***.
40. RODRÍGUEZ. O. (2009). [<http://www.slideshare.net/olgaluci/gua-1-segmentacin-de-mercados-->], ***Segmentación de Mercados***.
41. SÁNCHEZ, I. (2006). [http://www.inosanchez.com/files/mda/fpenf/i_02_indices_financieros_w.pdf], ***Razones o índices Financieros***.
42. SUELDO A. (2011). [<http://ciberconta.unizar.es/LECCION/cmhge/parte2.pdf>], ***El Cuadro de Mando Integral como Herramienta de Gestión Estratégica***.
43. SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS. (2011). [<http://www.supercias.gov.ec/Documentacion/Sector%20Societario/Estadisticas/Indicadores/TABLAS%20FORMULAS%20Y%20CONCEPTOS.pdf>], ***Indicadores Financieros***. Ecuador
44. WIKIPEDIA (2011). [http://es.wikipedia.org/wiki/Cadena_de_valor], ***Cadena de Valor***.

ANEXOS

ANEXO 1.1
CONTENIDO DE LA ESCRITURA DE CONSTITUCIÓN

1. Lugar y fecha en que se celebre el contrato
2. Nombre, nacionalidad y domicilio de las personas naturales o jurídicas que constituyan la compañía y su voluntad de fundarla.
3. El objeto social, debidamente concretado.
4. Su denominación y duración.
5. El importe del capital social, con la expresión del número de participaciones en que estuviere dividido, el valor nominal de las mismas, su clase, así como el nombre, nacionalidad de los suscriptores del capital.
6. La indicación de lo que cada socio suscribe y paga en dinero o en otros bienes, el valor atribuido a éstos y la parte de capital no pagado.
7. El domicilio de la compañía
8. La forma de administración y las facultades de los administradores.
9. La forma y las épocas de convocar a las juntas generales
10. La forma de designación de los administradores y la clara enunciación de los funcionarios que tengan la representación legal de la compañía.
11. Las normas de reparto de utilidades.
12. La determinación de los casos en que la compañía haya de disolverse anticipadamente; y,
13. La forma de proceder a la designación de liquidadores.

Otorgada la escritura de constitución de la compañía, se presentarán al Superintendente de Compañías tres copias notariadas solicitándole, con firma de abogado, la aprobación de la constitución.

ANEXO 1.2
SOLICITUD DE APROBACIÓN EN LA SUPERINTENDENCIA
DE COMPAÑÍAS

Se anexa con la solicitud que debe tener firma de abogado, cuatro copias certificadas de la escritura de constitución, con una copia del certificado de votación del abogado patrocinador, en la que se solicita se apruebe la constitución de la compañía (Art.136 de la Ley de Compañías.

- Aprobación mediante resolución expedida por la Superintendencia de Compañías.
- Protocolización de la resolución aprobatoria.
- Publicación en un diario de la localidad del extracto de la escritura.
- Inscripción en el Registro Mercantil.
- Designación de los administradores de la compañía por la Junta General que se reunirá inmediatamente.
- Inscripción en el Registro Mercantil de los nombramientos de los administradores. Esta inscripción deberá ser dentro de 30 días posteriores a su designación, y la fecha de inscripción será la del inicio de sus funciones.
- Obtención del Registro de Sociedades de la compañía en la Superintendencia de Compañías, anexando copia de la escritura de constitución inscrita en el Registro Mercantil, original del nombramiento del representante legal, original de la publicación del extracto, y formulario 01 conteniendo todos los datos de la compañía.
- Autorización de la Superintendencia de Compañías para retirar fondos de la cuenta de integración de capital.
- Obtención del RUC en el Servicio de Rentas, anexando original del registro de sociedades, copia de cualquier planilla en la que aparezca la dirección donde funcionará la compañía, copia certificada de la escritura de constitución y nombramiento del representante legal; copia de la cedula de ciudadanía y certificado de votación del representante legal y carta de autorización de la persona que va a realizar el trámite.

ANEXO 1.3

INSCRIPCIÓN DE RUC SOCIEDADES BAJO EL CONTROL DE LA SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS

1. Formulario RUC - 01-A y -01-B suscritos por el representante legal.
2. Original y copia o copia certificada de la escritura pública de constitución o domiciliación inscrita en Registro Mercantil.
3. Original y copia o copia certificada del nombramiento de representante legal inscrito en el Registro Mercantil.
4. Original y copia del documento que identifique el domicilio principal en que se desarrolla la actividad de la sociedad, puede ser: carta de luz agua o teléfono no de Servipagos, o contrato de arriendo legalizado y vigente a la fecha de inscripción.
5. Identificación del representante legal: ECUATORIANOS: copia clara de cédula y papeleta de votación actual.
6. Original y copia de las cuatro hojas de los datos generales del registro de sociedades.

ANEXO 1.4

PATENTE MUNICIPAL

Para Obtener la Patente Municipal las Personas Jurídicas se necesita:

- Formulario de solicitud y declaración de patente.
- Formulario de patente municipal.
- Certificado de no adeudar al Municipio.
- Copias de CI, nombramiento del representante legal y certificado de votación.
- Copia del RUC
- Copia de escritura de constitución.
- Copia de la declaración del impuesto a la renta.
- Copias certificadas de estados financieros.
- Copia del permiso de cuerpo de Bomberos.

ANEXO 1.5

USO DE SUELO

Obligación: Obtener el permiso de Uso de Suelo para desarrollar una actividad comercial.

Base Legal: Ordenanza 0095, R.O. 187-S, 10-X-2003; Ordenanza 0018, R.O. 311, 12-VII-2006(para el sector la Mariscal), Ordenanza 0190, R.O. 403, 23-XI-2006.

Requisitos:

- Informe de Regulación Metropolitana o Línea de Fábrica (para obtener el correspondiente informe se debe llenar el formulario correspondiente (gratuito) y adjuntar la carta del impuesto predial del año, Cédula de Identidad, Papeleta de votación. Este Informe tiene validez por dos años.
- RUC
- Copias de Cédula de Identidad del peticionario.
- Solicitud dirigida al administrador.

ANEXO 1.6

PERMISO SANITARIO

El permiso sanitario sirve para facultar el funcionamiento de establecimientos o actividades comerciales sujetos al control sanitario. Este documento es expedido por la autoridad de salud competente (Ministerio de Salud), al establecimiento que cumple con buenas condiciones técnicas sanitarias e higiénicas.

Los permisos de funcionamiento sanitario se renovarán anualmente durante los 180 primeros días de cada año, previo el pago de los derechos correspondientes.

Requisitos

Para obtenerlo, se presenta en la Jefatura Provincial de Salud de Pichincha lo siguiente:

- Certificado de uso de suelo
- Categorización (para locales nuevos) otorgado por el área de Control Sanitario
- Comprobante de pago de patente del año.
- Permiso sanitario de funcionamiento del año anterior (original).
- Certificado (s) de salud.
- Informe del control sanitario sobre cumplimiento de requisitos para la actividad.
- Copia de la cédula de ciudadanía y papeleta de votación actualizada.

ANEXO 1.7

ENTREVISTA PARA COMPETIDORES

Mi nombre es Valeria Guerra Herrera, soy estudiante de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, actualmente me encuentro cursando mi último nivel de la carrera de Administración de Empresas. La presente entrevista persigue únicamente fines académicos, al estar terminando mi carrera, estoy realizando la tesis sobre un plan de negocios para un servicio de ambientación y alimentación para un segmento élite, por este motivo he escogido a este negocio para realizar las entrevistas, puesto que se enfocan a este segmento que es de mi interés por fines únicamente académicos.

Gracias por su colaboración y tiempo.

Restaurante: Astrid & Gastón

Nombre del entrevistado: Caroline Frey

Cargo del entrevistado: Administradora

Tipo de restaurante: Casual

Tipo de comida: Peruana

Número de sucursales: 1 en Quito

Número aproximado de personal: 30 personas

- 1. Coméntenos brevemente sobre la trayectoria que tiene su restaurante en el mercado.**

Astrid & Gastón tiene 6 años en el Ecuador. Se ha posicionado como uno de los restaurantes de cocina peruana con mayor aceptación en el mercado y mayor variedad en cocina peruana fusión.

- 2. ¿Con qué se complementa el servicio de alimentación en su restaurante?**

Con un excelente servicio, nuestro personal está orientado a satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

- 3. ¿Cuáles considera usted que son los principales motivos por los cuales los clientes acuden a su establecimiento?**

Buscan exclusividad y un ambiente tranquilo.

4. ¿Cuáles son sus criterios de selección al escoger a sus proveedores?

Calidad, precio y sobre todo que se ajusten a los estándares que la franquicia solicita. Deben tener referencias de otros clientes de igual talla que nosotros y demostrar capacidad para abastecernos aun en momentos de escasez ya que los ingredientes que usamos son muchas veces estacionales.

5. ¿Qué tipo de clientes son los que más acuden a su establecimiento?

Gente adulta de 40 años en adelante, con un nivel de ingresos medio y alto.

6. ¿En qué se diferencian sus productos y servicio de la competencia?

Nosotros ofrecemos productos que ningún restaurante ofrece, al ser cocina fusión son platos nuevos, considerados muchas veces extravagantes, pero deliciosos.

7. ¿Cuál cree usted que es el factor principal que tiene su negocio que lo hace diferente o único dentro de la competencia y que hace que la gente los prefiera?

La calidad de la comida y el servicio.

8. ¿Cuáles cree que son los factores más importantes que se deben considerar para que el restaurante se mantenga con una alta participación en el mercado?

Se debe mantener la calidad de la comida aun cuando esto implique aumentar precios en casos extremos.

9. ¿Por qué cree que la imagen de la empresa se ha consolidado dentro del mercado ecuatoriano?

Porque somos una franquicia internacional cuyo nombre es reconocido a nivel mundial.

10. ¿Qué considera usted que se debería implementar para hacer aún mejor a su servicio?

Un sistema de reservas en red.

11. ¿Cuáles son las características principales que debe tener el personal?

Buena presencia, experiencia mínima de 2 años en su área y sobre todo actitud de servicio.

12. ¿Al momento de realizar nuevas contrataciones de personal, buscan requisitos especiales en los participantes?

Dos años de experiencia. Mayores a 20 años.

Estudios superiores finalizados o en curso dependiendo del puesto.

ANEXO 1.8

ENTREVISTA PARA COMPETIDORES

Mi nombre es Valeria Guerra Herrera, soy estudiante de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, actualmente me encuentro cursando mi último nivel de la carrera de Administración de Empresas. La presente entrevista persigue únicamente fines académicos, al estar terminando mi carrera, estoy realizando la tesis sobre un plan de negocios para un servicio de ambientación y alimentación para un segmento élite, por este motivo he escogido a este negocio para realizar las entrevistas, puesto que se enfocan a este segmento que es de mi interés por fines únicamente académicos.

Gracias por su colaboración y tiempo.

Restaurante: Friday's

Nombre del entrevistado: Sofía Maldonado

Cargo del entrevistado: Coordinadora de Marketing

Tipo de restaurante: Informal

Tipo de comida: Americana

Número de sucursales: 1 en Quito, 1 valle de los Chillos, 1 Guayaquil

Número aproximado de personal: 250 personas

1. Coméntenos brevemente sobre la trayectoria que tiene su restaurante en el mercado.

Friday's lleva 14 años en el país. Es el restaurante número uno en comida americana y su ambiente lo convierte en el preferido del público ejecutivo que busca divertirse mientras disfruta de la mejor comida y cocteles. Abrió hace 8 años en Guayaquil y hace 4 en Los Chillos. El local con mayor éxito es sin duda Quicentro con una afluencia de más de 10000 clientes mensuales.

2. ¿Con qué se complementa el servicio de alimentación en su restaurante?

Con un ambiente divertido, la mejor música y sobre todo con la calidad del servicio de su personal a los clientes, siempre preocupados de que sus requerimientos sean atendidos.

- 3. ¿Cuáles considera usted que son los principales motivos por los cuales los clientes acuden a su establecimiento?**

Ambiente, estatus.

- 4. ¿Cuáles son sus criterios de selección al escoger a sus proveedores?**

Bonificaciones, calidad, precio. Tenemos un listado de posibles proveedores que la franquicia ya nos asigna, dentro de esos debemos escoger el que nos brinde las mejores condiciones.

- 5. ¿Qué tipo de clientes son los que más acuden a su establecimiento?**

25 a 35 años, nivel socioeconómico alto.

- 6. ¿En qué se diferencian sus productos y servicio de la competencia?**

Tenemos la mejor calidad y las mejores recetas, adicionalmente contamos con la incomparable Salsa Jack Daniel's.

- 7. ¿Cuál cree usted que es el factor principal que tiene su negocio que lo hace diferente o único dentro de la competencia y que hace que la gente los prefiera?**

Prestigio a nivel internacional.

- 8. ¿Cuáles cree que son los factores más importantes que se deben considerar para que el restaurante se mantenga con una alta participación en el mercado?**

No sacrificar la calidad de nuestros productos y propender a que la calidad del servicio sea siempre la mejor.

- 9. ¿Por qué cree que la imagen de la empresa se ha consolidado dentro del mercado ecuatoriano?**

Porque nos reconocen como un lugar para pasarla bien, no importa el día, nosotros siempre tenemos el mejor ambiente.

10. ¿Qué considera usted que se debería implementar para hacer aún mejor a su servicio?

Un modelo para calificar el servicio de las meseras en la mesa, así podríamos conocer la opinión de cada cliente.

11. ¿Cuáles son las características principales que debe tener el personal?

Mujeres jóvenes, con buena presencia, proactivas.

12. ¿Al momento de realizar nuevas contrataciones de personal, buscan requisitos especiales en los participantes?

Estar cursando una carrera universitaria.

Mujeres,

Mayores de 18 años.

ANEXO 1.9

ENTREVISTA PARA COMPETIDORES

Mi nombre es Valeria Guerra Herrera, soy estudiante de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, actualmente me encuentro cursando mi último nivel de la carrera de Administración de Empresas. La presente entrevista persigue únicamente fines académicos, al estar terminando mi carrera, estoy realizando la tesis sobre un plan de negocios para un servicio de ambientación y alimentación para un segmento élite, por este motivo he escogido a este negocio para realizar las entrevistas, puesto que se enfocan a este segmento que es de mi interés por fines únicamente académicos.

Gracias por su colaboración y tiempo.

Restaurante: Q Lounge

Nombre del entrevistado: Felipe García

Cargo del entrevistado: Jefe de Marketing

Tipo de restaurante: Informal

Tipo de comida: Americana fusión

Número de sucursales: 1 en Quito

Número aproximado de personal: 35 personas

1. Coméntenos brevemente sobre la trayectoria que tiene su restaurante en el mercado.

Q Lounge es un restaurante de comida americana fusión combinada con toques ecuatorianos. Abrió sus puertas en la ciudad de Quito en 2007. Dentro de los restaurantes localizados en la Plaza Foch, Q Lounge es el único enfocado a un target alto.

2. ¿Con qué se complementa el servicio de alimentación en su restaurante?

Complementamos el servicio de alimentación que brindamos con un excelente servicio reconocido por nuestros clientes como uno de los mejores dentro de un ambiente en el que el servicio de calidad no es característica fundamental.

- 3. ¿Cuáles considera usted que son los principales motivos por los cuales los clientes acuden a su establecimiento?**

Comida y ambiente tranquilo dentro del medio en el que se encuentra ubicado.

- 4. ¿Cuáles son sus criterios de selección al escoger a sus proveedores?**

Los proveedores que nos brinden beneficios conjuntos como parte de un holding. Adicionalmente, se analiza la calidad y precio.

- 5. ¿Qué tipo de clientes son los que más acuden a su establecimiento?**

30 años en adelante, ejecutivos con niveles de ingreso medio o alto.

- 6. ¿En qué se diferencian sus productos y servicio de la competencia?**

La fusión de comida americana con ecuatoriana.

- 7. ¿Cuál cree usted que es el factor principal que tiene su negocio que lo hace diferente o único dentro de la competencia y que hace que la gente los prefiera?**

Somos el único restaurante de la Plaza Foch que no está direccionado a entretenimiento bullicioso. Nosotros no ofrecemos excesos sino calidad.

- 8. ¿Cuáles cree que son los factores más importantes que se deben considerar para que el restaurante se mantenga con una alta participación en el mercado?**

Debemos mantener la línea de negocio que hemos manejado, diferenciándonos del resto de locales que se ubican junto a nosotros.

- 9. ¿Por qué cree que la imagen de la empresa se ha consolidado dentro del mercado ecuatoriano?**

Porque nuestra propuesta es nueva, cuando un lugar se encuentra saturado de opciones iguales, quien pone la diferencia tiene una gran oportunidad de tener éxito.

10. ¿Qué considera usted que se debería implementar para hacer aún mejor a su servicio?

Ampliar nuestra carta de platos y crear combos cuyos precios sean más cómodos en determinados horarios.

11. ¿Cuáles son las características principales que debe tener el personal?

Hombres y mujeres de buena presencia con facilidad para acercarse a los clientes.

12. ¿Al momento de realizar nuevas contrataciones de personal, buscan requisitos especiales en los participantes?

Experiencia mínima de un año en el área para la que será contratada/o.

Haber terminado el bachillerato para quienes son meseros y para puestos administrativos debe haber culminado su carrera universitaria afín.

ANEXO 1.10

ENTREVISTA PARA COMPETIDORES

Mi nombre es Valeria Guerra Herrera, soy estudiante de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, actualmente me encuentro cursando mi último nivel de la carrera de Administración de Empresas. La presente entrevista persigue únicamente fines académicos, al estar terminando mi carrera, estoy realizando la tesis sobre un plan de negocios para un servicio de ambientación y alimentación para un segmento élite, por este motivo he escogido a este negocio para realizar las entrevistas, puesto que se enfocan a este segmento que es de mi interés por fines únicamente académicos.

Gracias por su colaboración y tiempo.

Restaurante: Alma Cocina

Nombre del entrevistado: María Clara Viel

Cargo del entrevistado: Administradora

Tipo de restaurante: Casual

Tipo de comida: Contemporánea argentina

Número de sucursales: 1 en Quito

Número aproximado de personal: 30 personas

1. Coméntenos brevemente sobre la trayectoria que tiene su restaurante en el mercado.

Alma cocina abrió sus puertas en la ciudad de Quito en el 2008 y desde entonces se ha posicionado como uno de los restaurantes argentinos que goza de mayor aceptación por parte de sus clientes por la variedad de platos que brinda y por la exclusividad que caracteriza al restaurante.

2. ¿Con qué se complementa el servicio de alimentación en su restaurante?

Complementamos el servicio de alimentación con un ambiente confortable y exclusivo para cada uno de los clientes, en donde se cuenta con atención personalizada por cada uno de los miembros del personal de Alma Cocina.

Adicionalmente se ofrece clases de cocina para todos los clientes que estén interesados en aprender algunos de los platos de nuestro chef Miguel de Arregui.

Alma Cocina brinda el servicio de Catering para eventos sociales solicitados por nuestros clientes.

3. ¿Cuáles considera usted que son los principales motivos por los cuales los clientes acuden a su establecimiento?

Por los exquisitos platos gastronómicos ofrecidos en donde el chef pone toda su experiencia, creatividad y oficio en la creación de platos marcados por el carácter de la cocina argentina. Otro factor importantísimo es el servicio especializado y personalizado que se brinda.

4. ¿Cuáles son sus criterios de selección al escoger a sus proveedores?

Se analiza la calidad los precios y el producto de cada una de las empresas ofertantes, con la finalidad de seleccionar aquella que se acoja a nuestras exigencias y que pueda cumplir con los tiempos de entrega.

5. ¿Qué tipo de clientes son los que más acuden a su establecimiento?

Personas de 35 años en adelante, ejecutivos que desean mantener reuniones de trabajo.

6. ¿En qué se diferencian sus productos y servicio de la competencia?

Nuestros platos conjugan la gran variedad de influencias locales y extranjeras que se encuentran en la cultura gastronómica argentina: carnes, pescados y mariscos a la parrilla, pastas artesanales, empanadas y deliciosos postres que marcan la diferencia en cuanto a la competencia.

7. ¿Cuál cree usted que es el factor principal que tiene su negocio que lo hace diferente o único dentro de la competencia y que hace que la gente los prefiera?

Ofrecemos platos únicos y de excelente calidad preparados por nuestro chef, adicionalmente se brinda un ambiente agradable, confortable y exclusivo para los clientes. Brindamos clases de cocina dictadas por Miguel de Arregui nuestro chef. Y se ofrece servicio de catering para nuestros clientes.

- 8. ¿Cuáles cree que son los factores más importantes que se deben considerar para que el restaurante se mantenga con una alta participación en el mercado?**

Se debe mantener la calidad en la comida, y se debe innovar constantemente, con la creación de nuevas recetas.

- 9. ¿Por qué cree que la imagen de la empresa se ha consolidado dentro del mercado ecuatoriano?**

Principalmente por los altos estándares de calidad que brinda en cada uno de sus platos, lo que provoca una aceptación por parte de los clientes, por otro lado tenemos el servicio personalizado y la exclusividad que brinda este restaurante.

- 10. ¿Qué considera usted que se debería implementar para hacer aún mejor a su servicio?**

Ampliar los menús de degustaciones que constan de tres entradas, tres platos fuertes y dos postres.

- 11. ¿Cuáles son las características principales que debe tener el personal?**

Buena presencia, actitud amigable y amable; y experiencia mínima de 2 años.

- 12. ¿Al momento de realizar nuevas contrataciones de personal, buscan requisitos especiales en los participantes?**

Experiencia mínima de dos años independientemente del área.

Mayores a 20 años.

Dependiendo el cargo estudios de tercer nivel terminado.

ANEXO 1.11

ENTREVISTA PARA PROVEEDORES

Mi nombre es Valeria Guerra Herrera, soy estudiante de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, actualmente me encuentro cursando mi último nivel de la carrera de Administración de Empresas. La presente entrevista persigue únicamente fines académicos, al estar terminando mi carrera, estoy realizando la tesis sobre un plan de negocios para un servicio de ambientación y alimentación, por este motivo he escogido a este negocio para realizar las entrevistas, puesto que cuentan con los productos de mi interés por fines únicamente académicos.

Gracias por su colaboración y tiempo.

Nombre del entrevistado: Natalia Guim

Cargo del entrevistado: Directora de Compras

Nombre del Negocio: GUIMSA

1. Coméntenos un poco acerca de la trayectoria de la compañía en el mercado ecuatoriano.

La empresa fue fundada en 1960 en Guayaquil, se inició comercializando la línea de plásticos, con productos nacionales e importados, en 1998 cambió su denominación a Guimsa - Organización Empresarial Guim S.A., ahora ofrece amplias líneas de productos como manualidades, útiles escolares, suministros de oficina, artículos para fiestas para todas las edades, plásticos especializados y artículos de temporada.

2. ¿Qué tipo de productos y acuerdos de servicio ofrece?

Nos caracterizamos por ser una empresa que ofrece una interesante gama de novedosos artículos divididos en 6 ramas de productos para segmentos específicos, como son: Escolares, fiesta, manualidades, novedades- regalos y artículos de temporada (navidad, Día de la madre y del padre, San Valentín entre otros).

Hablando en cuanto a servicio, creo que nuestra mejor carta de presentación es la amplia oferta que tenemos tanto en diversidad de artículos como a manejo de altos volúmenes. Estamos en capacidad de dar una respuesta rápida a nuestros clientes

apoyándolos en sus proyectos, además que trabajamos de la mano para que se desarrollen en sus negocios en lo cual ofrecemos créditos de 30 días y plan de pagos en temporadas.

3. ¿Cuál es el proceso que debe seguirse para contar con su empresa como proveedor?

Guimsa mira a sus clientes como aliados estratégicos por lo que es muy interesante contar con nuevos clientes porque es favorable para la expansión de ambos negocios. Para ser parte de nuestros clientes se tiene que presentar una cierta documentación sobre todo para respaldar los créditos que a futuro tendrán con nosotros. Entre la documentación principal les menciono que, se debe completar un formulario de inscripción con todos los datos generales del cliente, adjuntar documentos de identidad o documentos legales de constitución de las compañías (RUC y Nombramiento de Rep. Legal), se firmará un acuerdo y un pagaré (que respaldará la parte de créditos). En el caso de que vayan a realizar los pagos al contado se presenta menos documentación.

4. ¿Cómo funcionan los acuerdos de concesión de la mercadería?

Nosotros no trabajamos mediante la figura de consignación por el tipo de productos que ofrecemos pues no son perecibles y el cliente está en la capacidad de hacer un pedido planificando bien su demanda. Lo que si podemos ofrecer son muestras de productos para que el cliente tenga la oportunidad de conocer el producto y evaluarlo.

5. ¿Cómo se establecen los plazos para el aprovisionamiento del producto a los locales?

En cuanto a aprovisionamiento de nuestros locales, nosotros contamos con un sistema informático con un módulo de proyección de demanda donde se establecen las cantidades que se deben abastecer de cierto stock que ya se venía manejando dentro del portafolio. En cuanto a nuevos productos, la adquisición interna o la exportación dependerá de la estimación de demanda que haya realizado el área comercial y de mercadeo.

6. Con respecto a plazos de pago, ¿cuándo se efectúan los pagos de los productos vendidos?

Si se refiere a un pedido que nos hace un cliente que no acude a nuestros locales, el pago se realiza por factura de pedido y tendrá 30 días de plazo de pago de acuerdo a las autorizaciones de crédito que nosotros otorguemos.

7. De forma general coméntenos, ¿Cuáles son las principales exigencias que tienen sus clientes que ha percibido usted en cuanto a los pedidos que realizan?

Lo que más les interesa a los clientes es calidad, que el producto sea cómo lo ve en los catálogos. Y cuando se trata de una manualidad que tenga buen rendimiento porque sufrirá cierta transformación antes de que sea un producto final.

ANEXO 1.12

ENTREVISTA PARA PROVEEDORES

Mi nombre es Valeria Guerra Herrera, soy estudiante de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, actualmente me encuentro cursando mi último nivel de la carrera de Administración de Empresas. La presente entrevista persigue únicamente fines académicos, al estar terminando mi carrera, estoy realizando la tesis sobre un plan de negocios para un servicio de ambientación y alimentación, por este motivo he escogido a este negocio para realizar las entrevistas, puesto que cuentan con los productos de mi interés por fines únicamente académicos.

Gracias por su colaboración y tiempo.

Nombre del entrevistado: Julio Valenzuela

Cargo del entrevistado: Gerente de Compras

Nombre del Negocio: PRONACA

1. Coméntenos un poco acerca de la trayectoria de la compañía en el mercado ecuatoriano.

En 1957 nació INDIA, una empresa precursora del grupo, dedicada a la importación de insumos agrícolas. La empresa creció en la industria avícola. En 1979 se crea PRONACA, Procesadora Nacional de Aves, que se convierte en Procesadora Nacional de Alimentos en 1999. En 1990 diversificó su producción en cárnicos y otros alimentos. En la actualidad PRONACA ha diversificado su portafolio para llegar a los hogares ecuatorianos con una amplia variedad de productos seguros y de calidad que son el resultado de una permanente inversión en investigación y desarrollo.

2. ¿Qué tipo de productos y acuerdos de servicio ofrece?

En PRONACA actualmente contamos con más de 800 productos comercializados bajo 26 marcas y diversidad de presentaciones y tamaños, desarrollados para cada necesidad del consumidor entre estos tenemos a Mr. Pollo, Gustadina, Mr. Chanco, Mr. Cook, Mr. Fish, Fritz, Indaves, Rendidor, Mr. Pavo, Rubino, La Estancia.

En lo que respecta a servicio nosotros realizamos entregas del producto en el negocio del cliente esto es semanalmente. Pero siempre pendientes de responderle con la necesidad de reposición que tengan, para ello cuentan con una línea de atención al consumidor en el caso de que quieran solicitar algo adicional.

3. ¿Cuál es el proceso que debe seguirse para contar con su empresa como proveedor?

Dependiendo del tipo de cliente que sea se solicita ciertos requisitos adicionales sobre todo por el tema de créditos y garantías, pero en general lo que solicitamos a los clientes es llenar una ficha de datos con toda su información y la entrega de documentos de identidad ya sean personales o corporativos. Los tipos de clientes que tenemos segmentados son Distribuidores, Mayoristas, Autoservicios, Tenderos y Especiales (que en este caso serían ustedes con su servicio).

4. ¿Cómo funcionan los acuerdos de concesión de la mercadería?

Nosotros no concesionamos mercadería, toda la mercadería que se entrega es facturada. Lo que concesionamos depende del tipo de cliente es la indumentaria. Esta indumentaria puede consistir en congeladores y exhibidores. Los concesionamos dependiendo del tipo de cliente (monto de compra de nuestros productos) y espacio de colocación en sus instalaciones. Cuando se concede una indumentaria se debe firmar un acuerdo.

5. ¿Cómo se establecen los plazos para el aprovisionamiento del producto a los locales?

Como les comente nosotros realizamos visitas semanales, y en algunos casos sobre todo para lo que es cárnicos realizamos dos visitas a la semana en nuestros distribuidores.

6. Con respecto a plazos de pago, ¿cuándo se efectúan los pagos de los productos vendidos?

El pago se realiza dependiendo de los términos de crédito que tenga el cliente. Nosotros trabajamos con términos de crédito Al Contado y 30 días.

- 7. De forma general coméntenos, ¿Cuáles son las principales exigencias que tienen sus clientes que ha percibido usted en cuanto a los pedidos que realizan?**

La principal exigencia es la frescura del producto, están muy pendientes de las fechas de caducidad.

ANEXO 1.13

ENTREVISTA PARA PROVEEDORES

Mi nombre es Valeria Guerra Herrera, soy estudiante de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, actualmente me encuentro cursando mi último nivel de la carrera de Administración de Empresas. La presente entrevista persigue únicamente fines académicos, al estar terminando mi carrera, estoy realizando la tesis sobre un plan de negocios para un servicio de ambientación y alimentación, por este motivo he escogido a este negocio para realizar las entrevistas, puesto que cuentan con los productos de mi interés por fines únicamente académicos.

Gracias por su colaboración y tiempo.

Nombre del entrevistado: Guadalupe Pazmiño

Cargo del entrevistado: Gerente

Nombre del Negocio: Distribuidora Mayorista de Frutas y Vegetales

1. Coméntenos un poco acerca de la trayectoria de la compañía en el mercado ecuatoriano.

Tenemos una trayectoria de 11 años en el mercado ecuatoriano, contamos con una plantación de alrededor de 5 hectáreas en Guayllabamba. Entre nuestros principales clientes se encuentran a SUPERMAXI, SWISSOTEL y HOTEL MARRIOTT.

Adicionalmente contamos con pocos clientes minoristas como restaurantes. Nuestra estrategia se centra en llegar directamente al consumidor final.

2. ¿Qué tipo de productos y acuerdos de servicio ofrece?

En cuanto a productos contamos con manzanas, tomates de árbol y riñón, aguacate, pimiento, cebolla, chirimoya, limón, mandarina, naranja, espinaca, perejil, entre otros. En cuanto a servicio, nuestra principal oferta es el transporte desde nuestra finca hasta la entrega a domicilio del producto solicitado.

3. ¿Cuál es el proceso que debe seguirse para contar con su empresa como proveedor?

Nuestros clientes generalmente nos han contactado de acuerdo a referencias. Pero habitualmente, yo soy quien realizo el contacto con las empresas siempre busco directamente hablar con los jefes porque son quienes tienen el poder de decisión. Ofrezco una muestra de mis productos de tal manera que puedan ver la calidad, tamaño y sabor principalmente. Una vez que hemos llegado al acuerdo yo les distribuyo el producto según lo establecido, para cualquier cambio ellos me contactan telefónicamente para indicarme lo que necesitan.

4. ¿Cómo funcionan los acuerdos de concesión de la mercadería?

No concesionamos la mercadería, todos los productos que salen para ser distribuidos son facturados.

5. ¿Cómo se establecen los plazos para el aprovisionamiento del producto a los locales?

El cliente exige productos frescos, nuestro cultivo llega en menos de 24 horas después de la cosecha al cliente, pues nosotros hacemos la clasificación de acuerdo a tamaño y requerimientos apenas se realiza el cultivo. Nuestros días de cosecha son los lunes y jueves, y las entregas siempre se las realizan los martes y viernes máximo hasta las 9 de la mañana el producto está en su destino final.

6. Con respecto a plazos de pago, ¿cuándo se efectúan los pagos de los productos vendidos?

Los pagos se realizan después de los 30 días, cuando nosotros hacemos la entrega del producto se genera una factura. En este tipo de negocios, los acuerdos para el aprovisionamiento son solamente verbales, no firmamos ningún documento de respaldo.

7. De forma general coméntenos, ¿Cuáles son las principales exigencias que tienen sus clientes (en este caso restaurantes) que ha percibido usted en cuanto a los pedidos que realizan?

- En el caso del tomate, que no sea muy verde.
- La madurez de los productos.

- El tamaño de los frutos y vegetales.
- Los químicos que se utilizan en el mantenimiento.
- Entrega hasta máximo 9 de la mañana pues en los negocios a esa hora inician la elaboración de los platos para el almuerzo.

ANEXO 1.14
ENCUESTA MERCADO B2C

La siguiente encuesta únicamente persigue fines académicos, para evaluar la factibilidad de un proyecto de ambientación y cocina a domicilio. Muchas Gracias por su tiempo.

Sexo: M F

Edad: _____

1. ¿Según su apreciación, qué factores considera usted que propician un ambiente adecuado en un restaurante? Ordene del 1 al 5 siendo uno el más importante.

Iluminación _____
Música _____
Decoración _____
Espacio _____
Atención _____
Otros _____

2. ¿Qué restaurantes le han brindado un ambiente confortable y agradable de acuerdo a las necesidades que usted busca satisfacer?

RESTAURANTE	
Shorton Grill Steak House	
Noe Sushi Bar	
Q Lounge	
Friday`s	
Pim´s	
Astrid & Gastón	
Aloha Ohana Hawaiian	
Barlovento Alta Mar	
Lo Nuestro	
Bistro Latino – Hotel Marriot	
Alma Cocina	

3. De los atributos mencionados, seleccione de cada uno de los pares especificados, cual es el sitio que mejor cumple con cada uno de los atributos.

Atributo: Atención personalizada

Friday´s	_____	Astrid & Gastón	_____
Friday´s	_____	Alma Cocina	_____
Friday´s	_____	Q Lounge	_____
Astrid & Gastón	_____	Alma Cocina	_____
Astrid & Gastón	_____	Q Lounge	_____
Alma Cocina	_____	Q Lounge	_____

Atributo: Relación costos atención

Friday´s	_____	Astrid & Gastón	_____
Friday´s	_____	Alma Cocina	_____
Friday´s	_____	Q Lounge	_____
Astrid & Gastón	_____	Alma Cocina	_____
Astrid & Gastón	_____	Q Lounge	_____
Alma Cocina	_____	Q Lounge	_____

Atributo: Decoración

Friday´s	_____	Astrid & Gastón	_____
Friday´s	_____	Alma Cocina	_____
Friday´s	_____	Q Lounge	_____
Astrid & Gastón	_____	Alma Cocina	_____
Astrid & Gastón	_____	Q Lounge	_____
Alma Cocina	_____	Q Lounge	_____

Atributo: Servicio

Friday´s	_____	Astrid & Gastón	_____
Friday´s	_____	Alma Cocina	_____
Friday´s	_____	Q Lounge	_____
Astrid & Gastón	_____	Alma Cocina	_____
Astrid & Gastón	_____	Q Lounge	_____
Alma Cocina	_____	Q Lounge	_____

Atributo: Comida

Friday´s	_____	Astrid & Gastón	_____
Friday´s	_____	Alma Cocina	_____
Friday´s	_____	Q Lounge	_____
Astrid & Gastón	_____	Alma Cocina	_____
Astrid & Gastón	_____	Q Lounge	_____
Alma Cocina	_____	Q Lounge	_____

Atributo: Iluminación

Friday's	_____	Astrid & Gastón	_____
Friday's	_____	Alma Cocina	_____
Friday's	_____	Q Lounge	_____
Astrid & Gastón	_____	Alma Cocina	_____
Astrid & Gastón	_____	Q Lounge	_____
Alma Cocina	_____	Q Lounge	_____

4. ¿Por qué razones dejaría la responsabilidad de su cena en manos de otra persona? Ordene: siendo 1 el más importante y 5 el menos importante.

Falta de habilidades culinarias	_____
Comodidad	_____
Tiempo	_____
Facilidad	_____
Para disfrutar de la cena	_____
Otros	_____

5. ¿Por qué motivos le gustaría tener una cena con su pareja en su domicilio? Ordene: siendo 1 el más importante y 5 el menos importante.

Seguridad	_____
Comodidad	_____
Facilidad	_____
Privacidad	_____
Rapidez	_____
Otros	_____

6. ¿Qué ambiente le gustaría para disfrutar de una cena en su hogar? Ordene: siendo 1 el que más le gustaría y 4 el que menos le gustaría.

Romántico _____

Decoración: se contará con lo tradicional, velas, luz tenue, rosas o flores a la elección del cliente. Música: gama de música romántica.

Menú: **Entrada:** Empanaditas de Queso **Plato Fuerte:** Lomo fino a la pimienta
Postre: Bavarois de Manzana **Bebida:** A elección del cliente.

Ecuatoriano _____

Decoración: se diferenciará por los colores, los manteles tendrán un toque otavaleño al igual que las servilletas. En la mesa se tendrá un adorno que hará referencia a la fiesta de las flores y frutas de Ambato. Y se colocará una canastilla de dulces de corpus típicos de Cuenca. Música: música de artistas ecuatorianos, a elección del cliente

Menú: **Entrada:** Muchines de Yuca **Plato Fuerte:** Llapingachos
Postre: Torta de Chocolate **Bebida:** elección del cliente.

Hawaiano _____

Decoración: flores tropicales y frutas para crear un ambiente playero. Adornos con los collares de flores. Música: estilo hawaiano.

Menú: **Entrada:** Bocaditos de Queso y Jamón **Plato Fuerte:** Pollo a la Hawaiana.

Postre: Budín de Limón y Frambuesas. **Bebida:** A elección del cliente.

Italiano _____

Decoración: se centrará en algo sofisticado. El mesero utilizará un traje bohemio típico de Italia. Música: italiana

Menú: **Entrada:** Mozzarella in Carrozza **Plato Fuerte:** Maiale con Arancia e Origano = Lomo con naranja y orégano

Postre: Tiramisú **Bebida:** elección del cliente.

Otro _____

Especifique que le gustaría

7. ¿Con qué aditamentos preferiría usted que su cena fuera acompañada? Califique del 1 al 5. Siendo 1 el aditamento más importante y 5 el menos importante.

Música	_____
Licores adicionales	_____
Flores	_____
Velas	_____
Decoración de acuerdo a la ocasión	_____
Otros	_____

8. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por este servicio en cual usted escogería el ambiente y el menú de acuerdo a la ocasión?

\$ 80	_____
\$ 100	_____
\$ 120	_____

9. ¿Cuál considera usted que sería la forma más adecuada de utilizar medios de publicidad para promover el servicio de ambientación y cocina a domicilio? Califique del 1 al 4, siendo 1 el más importante y 4 el menos importante.

Página Web	_____
Mailing	_____
Distribución de publicidad impresa	_____

Anuncios en revistas especializadas _____

10. ¿A cuánto ascienden sus ingresos mensuales?

\$294 - \$800 _____

\$801 - \$1400 _____

\$1401 - \$2100 _____

Más de \$2101 _____

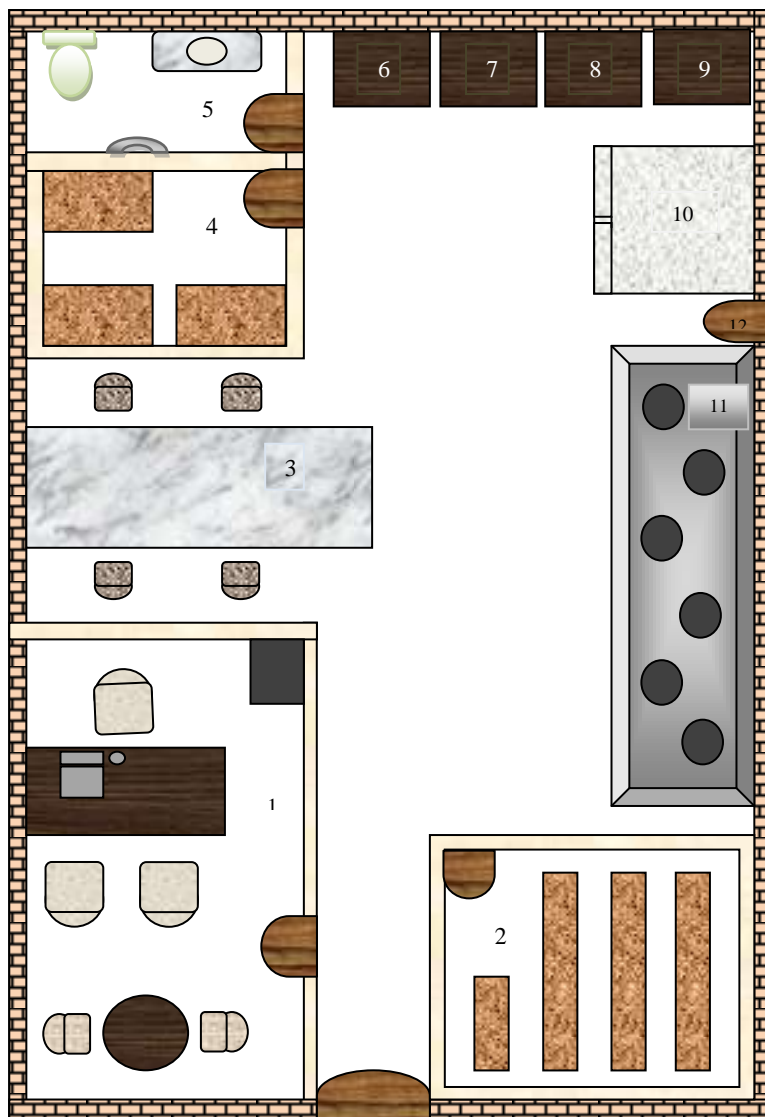
11. ¿Estaría dispuesto a contratar este servicio?

Si _____

No _____

ANEXO 2.1
DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTA

Plano de las instalaciones



Distribución

1. Área administrativa (Recepción de pedidos).
2. Bodega de Aditamentos (Licores, velas, objetos para decoración, manteles)
3. Mesa de Trabajo
4. Bodega de alimentos no perecibles
5. Baño
6. Estante utensilios de cocina
7. Estante de vajilla
8. Estante de cubiertos
9. Estante de cristalería
10. Refrigeradora industrial
11. Cocina Industrial
12. Salida de emergencia

ANEXO 3.1

COSTOS – MENÚ POR AMBIENTE

MENU PARA DOS PERSONAS	
PRODUCTO 1: AMBIENTE HAWAIANO	
ENTRADA	
BOCADITOS DE QUESO Y JAMON	
400gr de queso	0,68
100gr de jamón cocido	1
1 cucharadita de aceite de oliva	0,08
1 huevo batido	0,1
1/2 taza de harina	0,037
1/2 taza pan molido	0,02
TOTAL	1,917
PLATO FUERTE	
POLLO A LA HAWAIANA	
1/4 de taza de naranja	0,02
2 cucharadas de jugo de piña	0,001
2 1/2 cucharadita de culantro	0,04
sal al gusto	0,01
2 filetes de pechuga de pollo	1,2
1 1/2 cucharadita de vinagre de vino blanco	0,09
1 cucharadita de jugo de naranja	0,004
1 cucharadita de aji amarillo, picado	0,1
1 cucharada de aceite	0,1
pimienta al gusto	0,01
1/2 taza de arroz	0,25
ensalada	0,69
TOTAL	2,515
POSTRE	
BUDIN DE LIMON Y FRAMBUESAS	
3 huevos	0,25
200 gr. yogurt natural	0,09
360gr azucar	0,26
ralladura y jugo de un limon	0,02
360gr harina	0,32
1 taza de aceite	0,28
1 1/2 taza de frambuesas congeladas	0,8
Para el glasé de limón	
1/2 taza de jugo de limón	0,1
4 frambuesas congeladas	0,0800
TOTAL	2,2
Otros	0,63
TOTAL	7,26



MENU PARA DOS PERSONAS	
PRODUCTO 2: AMBIENTE ROMANTICO	
ENTRADA	
EMPANADA DE QUESO (6 unidades)	
1 1/2 taza de harina	0,11
2cdas de mantequilla	0,2
3/4 taza de agua	0,01
4 gotas de jugo de limon	0,022
(relleno)	
1/2 libra de queso	0,99
1 rama de cebolla blanca	0,083
TOTAL	1,415
PLATO FUERTE	
LOMO A LAS TRES PIMIENTAS	
4 medallones lomo	3,38
1 cucharada de pimienta blanca en grano	0,015
1 cucharada de pimienta negra en grano	0,015
1 cucharada de pimienta verde en grano	0,017
2 cucharadas de manteca	0,1
1 cucharada de aceite	0,1
1 cebolla	0,07
Sal al gusto	0,01
100 cc caldo de carne	0,39
50 cc de crema de leche	0,27
1/2 taza de arroz	0,25
ensalada	0,69
1 libra de papas	0,25
1/4 de queso	0,12
TOTAL	5,677
POSTRE	
BAVAROIS DE MANZANA	
6 claras de huevo	0,3
1 cucharada de gelatina sin sabor	0,08
1 1/2 taza de azucar	0,24
250 gramos de manzana	0,7
1 1/2 taza de crema pastelera	0,58
TOTAL	1,9
Otros	0,8
TOTAL	9,79



MENU PARA DOS PERSONAS	
PRODUCTO 3: AMBIENTE ITALIANO	
ENTRADA	
MOZZARELLA IN CARROZZA	
4 rebanadas de pan	0,12
2 rebanadas de jamon serrano	0,25
2 hojas de albahaca fresca	0,08
2 rebanadas de mozzarella fresca	0,2
4 cucharadas de salsa napolitana	0,04
(cobertura)	
2 huevos	0,17
2 cucharadas de harina	0,01
1 pizaca de sal	0,001
2 cucharadas de leche entera líquida	0,002
TOTAL	0,873
PLATO FUERTE	
LOMO CON NARANJA Y ORÉGANO	
1/2 kilo de lomo	3
1 cucharada de laurel	0,001
1 cucharada de oregano molido	0,04
2 cucharadas de mostaza	0,08
1 cucharada de salsa inglesa	0,02
2 naranjas	0,08
ralladura de 1 naranja	0
1/4 taza de vino tinto	0,1
1 cucharada de maicena	0,05
3 cucharadas de aceite	0,11
sal y pimienta al gusto	0,02
1/2 taza de arroz	0,45
ensalada	0,89
TOTAL	4,841
POSTRE	
TIRAMISU	
125 gr de queso	0,24
10 bizcochos	0,11
2 huevos	0,17
38 gr de azucar	0,13
50 gr de chocolate con leche	0,34
4 cucharadas de vino	0,09
1/2 taza de café	0,03
nuez moscada al gusto	0,04
TOTAL	1,15
Otros	0,6
TOTAL	7,46



MENU PARA DOS PERSONAS	
PRODUCTO 4: AMBIENTE ECUATORIANO	
ENTRADA	
MUCHINES DE YUCA	
250 gr de yuca	0,37
cebolla blanca 2 ramas verde y blanca	0,15
1 cucharadita de aceite de oliva	0,02
1 huevo batido	0,085
1/2 taza de harina	0,037
1/2 taza pan molido	0,02
TOTAL	0,682
PLATO FUERTE	
LLAPINGACHOS	
2 libras de papas	0,5
1 cebolla blanca	0,07
4 cucharadas de aceite con achiote	0,18
1/4 de queso rallado	0,56
2 yemas de huevos	0,17
sal al gusto	0,01
1/2 kilo de carne	2,5
1/2 taza de arroz	0,45
ensalada	0,89
TOTAL	5,33
POSTRE	
PASTEL DE CHOCOLATE	
2 tasas de harina	0,15
1 1/2 cucharita de bicarbonato	0,1
1/2 cucharadita de royal	0,05
1 cucharadita de sal	0,005
2/3 taza de cocoa	0,24
7 1/2 onzas de margarina	1,1
2 tazas de azucar	0,48
3 huevos	0,25
1 1/3 taza de leche	0,19
1 cucharadita de vainilla	0,05
ingredientes para la cobertura	
1 lata de leche condensada	1,6
1/2 taza de cocoa	0,17
2 onzas de mantequilla	0,2
Pastel entero	4,585
TOTAL para 2 personas	0,917
Otros	0,63
TOTAL	7,56



ANEXO 3.2

PRODUCCION DE PIEZAS PUBLICITARIAS

Página Web



Una experiencia para tus sentidos...

CHEZ VOUS

LA EMPRESA | SERVICIO | MENÚS | RESERVACIONES | SUGERENCIAS | CONTACTENOS

Bienvenidos

El objetivo principal de nuestra empresa es entregar cenas a domicilio proporcionando un servicio innovador de calidad, con un ambiente exclusivo, creado especialmente para nuestros clientes: brindando una atención personalizada, con la finalidad de cumplir con todas las expectativas del cliente.

El valor fundamental de nuestro negocio es la SATISFACCIÓN TOTAL DEL CLIENTE a quien se lo reconoce como el factor de éxito más importante para el negocio para lo cual fomentaremos en nuestra organización valores como la eficiencia, la honestidad, la calidad del producto y del servicio, seriedad y respeto.

Ambientes



Ecuatoriano
Este ambiente se diferenciará por los colores que se utilizarán en la decoración.
[...más](#)



Italiano
Ambiente sofisticado, con luz tenue, arreglado con copas y con una rosa como arreglo de centro.
[...más](#)



Hawaiano
En la decoración no faltarán las flores típicas y las frutas para crear un ambiente playero.
[...más](#)

Vinos para acompañar

Don Melchor Cabernet Sauvignon
Vino tinto. Tras 14 meses en barricas de roble francesa...
[...más](#)

Casillero del Diablo Chardonnay
Vino Blanco. Tiene una serie de características al que se pueden atribuir su éxito
[...más](#)

Trio Cabernet Sauvignon Merlot
Vino tinto. Color rojo intenso y energético, con matices violetas
[...más](#)

Altas Cumbres Malbec
Vino tinto. Entre 8 y 12 meses en barrica de roble
[...más](#)



Ambiente Romántico



Empanadas de queso
Deliciosas empanadas rellenas de queso mozzarella, acompañadas de una delicada salsa
[...más](#)



Carne a la pimienta
Lomo fino con una exquisita salsa a la pimienta, preparada con un toque de picor.
[...más](#)



Bavarois de Manzana
Delicioso postre frío, que tiene las cualidades de una crema.
[...más](#)

© Copyright 2012 Chez Vous - Servicio de Ambientación y Cocina a Domicilio

MAPA DEL SITIO

LA EMPRESA

Misión

Brindar un servicio de calidad en lo referente a ambientación y cocina a domicilio; proporcionando un servicio innovador, con ambientes exclusivos de diversas temáticas y platos gastronómicos a elección del cliente. Con la finalidad de fortalecer la filosofía de excelencia empresarial, los empleados tendrán un papel primordial en cuanto a atención personalizada, garantizando la satisfacción de los clientes.

Visión

“Chez Vous” será líder en ventas en el negocio de ambientación y cocina a domicilio; siendo reconocido a nivel nacional por la exclusividad, elegancia, atención personalizada y calidad de sus productos. Contará con un capital humano altamente capacitado, y con equipos tecnológicos de punta con la finalidad de satisfacer las necesidades de cada cliente

Valores

El valor fundamental del negocio será la SATISFACCION TOTAL DEL CLIENTE a quien se lo reconoce como el factor de éxito más importante para el negocio. Para lo cual se fomentará en la organización los siguientes valores: Eficiencia, Honestidad, Calidad del producto y del servicio, Seriedad, Puntualidad, Responsabilidad empresarial, Respeto, Comunicación, Innovación, Cortesía, Disciplina.

SERVICIO

Chez Vous, “en tu hogar”, brindará un servicio de ambientación y cocina a domicilio, brindando un producto y servicio de calidad, con el fin de satisfacer cada una de las expectativas de sus clientes. La diferenciación de este negocio, es que se ambientará el lugar escogido por el usuario según el gusto y elección de la temática, proporcionando un ambiente acorde a la ocasión que se celebre, ya sea un fecha especial o el cierre de un negocio importante; sin que deba preocuparse por ningún detalle, y únicamente disfrute de la cena y el servicio brindado en la privacidad y comodidad de su hogar.

Galería de Fotos





MENUS

Ambiente Hawaiano

Entrada: Bocaditos de Queso y Jamón

Plato Fuerte: Pollo a la Hawaiana.

Postre: Budín de Limón y Frambuesas.

Bebida: A elección y preferencia del cliente.



Ambiente Romántico

Entrada: Empanada de Queso

Plato Fuerte: Carne a la Pimienta

Postre: Bavarois de Manzana

Bebida: elección y preferencia del cliente.



Ambiente Italiano

Entrada: Mozzarella in Carrozza

Plato Fuerte: Lomo con naranja y orégano

Postre: Tiramisú

Bebida: elección y preferencia del cliente.



Ambiente Ecuatoriano

Entrada: Muchines de Yuca

Plato Fuerte: Llapingachos

Postre: Torta de Chocolate

Bebida: elección y preferencia del cliente.



Bebidas:

- Cervezas: Corona, Club, Pilsener, Heineken, Budweiser
- Café: Capuccino, Moccachino, Expreso, Americano
- Chocolate caliente
- Variedad de cócteles con bebidas alcohólicas.
- Jugos de frutas
- Batidos de fruta con leche

RESERVACIONES

Nombres:

Apellidos:

Fecha de la cena:

Ambiente:

Adicionales:

Teléfono de contacto:

E-mail:

SUGERENCIAS

Sugerencias:

Enviar

CONTÁCTENOS

Enviar un e-mail (chez.vous@hotmail.com)

Teléfono: 2230889

Contacto: Valeria Guerra

AMBIENTES

Ambiente Hawaiano

Dentro de este ambiente, nos encargáramos de hacer sentir a nuestros clientes que en realidad se encuentran en un ambiente hawaiano. En la decoración no deben faltar las flores tropicales y las frutas para crear ese ambiente playero. Por otro lado se adornaría con los collares de flores y a nuestros clientes le entregaríamos un coco de cortesía. La música de igual manera con un toque hawaiano pero relajante a la vez.



Ambiente Italiano

Este ambiente se centraría en algo sofisticado, mesa con luz tenue, con copas y una rosa. La principal diferencia de este ambiente con los anteriormente mencionados es que el mesero que atienda a los clientes se vestirá con un traje bohemio típico de la Bella Italia.



Ambiente Ecuatoriano

Este ambiente se diferenciará por los colores que se utilizarán en la decoración. En la mesa tendremos un adorno refiriéndonos a la fiesta de las flores y frutas de Ambato. Y se colocara una canastilla de dulces de corpus típicos de Cuenca.



VINOS PARA ACOMPAÑAR

- **Don Melchor - Cabernet Sauvignon:** Vino tinto. Tras 14 meses en barricas de roble francesa de primer uso, el Cabernet Sauvignon 2002 se convirtió en un vino Ultra-Premium, y tiene razones para estar entre los mejores del mundo. Don Melchor logró obtener 97 puntos en el “Wine Spectator”. Ideal para acompañar con: Carnes rojas, en especial, asado. También es altamente recomendado para

acompañar unas pastas con salsas livianas. Si gusta de un postre, va muy bien con algún chocolate negro.

- **Altas Cumbres - Malbec:** Vino tinto. Entre 8 y 12 meses en barrica de roble. 4 meses de estiba mínima en ambiente controlado. De la casa Lagarde. En boca es armónico, suave y delicado. Ideal para acompañar cualquier carne, pollo, pato y todo tipo de pastas.
- **Casillero del Diablo - Chardonnay:** Vino Blanco. Tiene una serie de características al que se pueden atribuir su éxito. El vino en sí mismo tiene un exquisito aroma, su sabor es delicado, es suave en la boca y la combinación de azúcar y ácido representa una impresionante variedad de sabores de frutas como la manzana, cítricos, pera y melón. Ideal para acompañar platos consistentes en aves, mariscos o carne de cerdo. Alimentos o recetas que han sido preparados con cremas pesadas van bien con este vino.
- **Trio - Cabernet Sauvignon Merlot:** Vino tinto. Color rojo intenso y enérgico, con matices violetas. Expresividad aromática, riqueza en fruta, cassis, moras y especies, zarzamoras. Gran estructura, llenador en boca, poderoso, persistente y fresco con protagonismo de frutas modernas. Ideal para carnes rojas al grill, ahumadas o estofadas con alto contenido de grasa. Quesos maduros; Camembert, Brie. Carnes de caza como cordero.
- **Santa Florentina - Cabernet Sauvignon y Merlot:** Vino tinto. De color rojo oscuro con ligeras tonalidades violetas, transparente y brillante, con buen extracto; aromas complejos de intensidad alta de frutas rojas, cereza negra, ciruela, pimienta blanca, roble y chocolate. De acometida gradual e intensa, en boca es un vino de excelente equilibrio y cuerpo, con un paladar suave; el retrogusto confirma los aromas típicos de las variedades con una duración prolongada. Acompaña muy bien las carnes rojas de res y cordero; platillos de caza; quesos no muy fuertes.
- **Casillero del Diablo – Brut Reserva:** Vino espumoso. Brut Reserva es el primer Sparkling Wine Súper Premium del Valle del Limarí. En una edición limitada,

Casillero de Diablo capturó toda la frescura, mineralidad y elegancia de este exclusivo terroir en un espumoso, elaborado 100% en Chardonnay. Brillante, con un hermoso color amarillo pálido y burbujas muy delicadas y pequeñas. Es ideal para acompañar aperitivos compuestos por pescado, mariscos o crustáceos. La cocina japonesa es la alianza perfecta.

AMBIENTE ROMÁNTICO

Ambiente Romántico

Dentro de este ambiente, contaremos con lo tradicional, es decir adecuaremos el lugar con velas, luz tenue, rosas o flores a la elección del cliente. También se tocará durante toda la velada música suave que conforte a nuestros clientes.



Empanadas de Queso

Deliciosas empanadas rellenas de queso mozzarella y acompañadas de una delicada salsa blanca. Son unas empanaditas muy livianas y de sabor delicado que son servidas como entrada.

Carne a la Pimienta

Lomo fino con una exquisita **salsa a la pimienta**, preparada con un toque de picor. La preparación y cocción de la carne quedará a preferencia del cliente. Este plato va acompañado con ensalada de delicadas hortalizas, tomate y champiñones, con arroz blanco.

Bavarois de Manzana

Delicioso postre frío que tiene cualidades de una crema, preparado a base de huevos, que adquiere una consistencia particular debido a la adición de gelatina

Revistas



Insertos en Correo Directo



*UNA EXPERIENCIA PARA
TUS SENTIDOS*



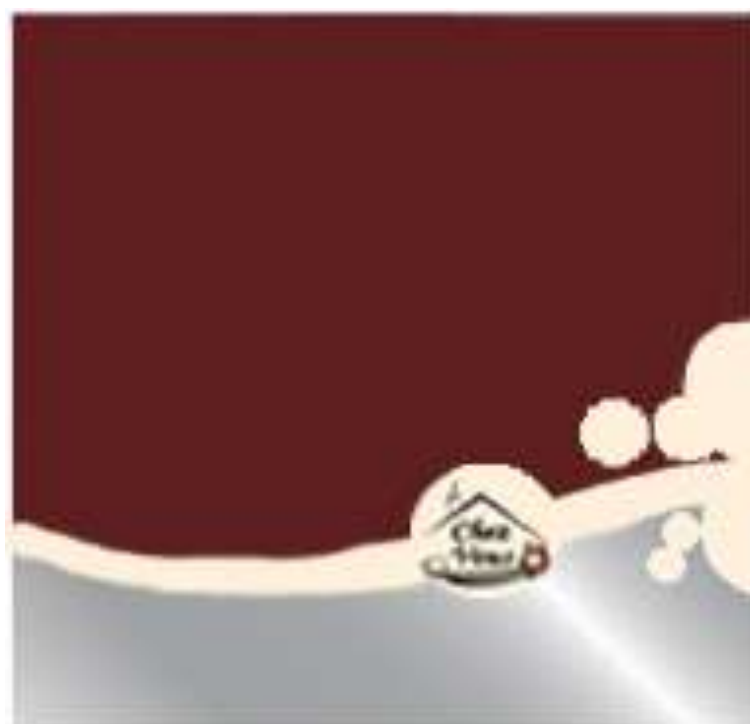
AMBIENTE ITALIANO

¿Esta buscando una nueva forma de disfrutar de una cena, sin tener que preocuparse por nada y en la comodidad de su hogar?

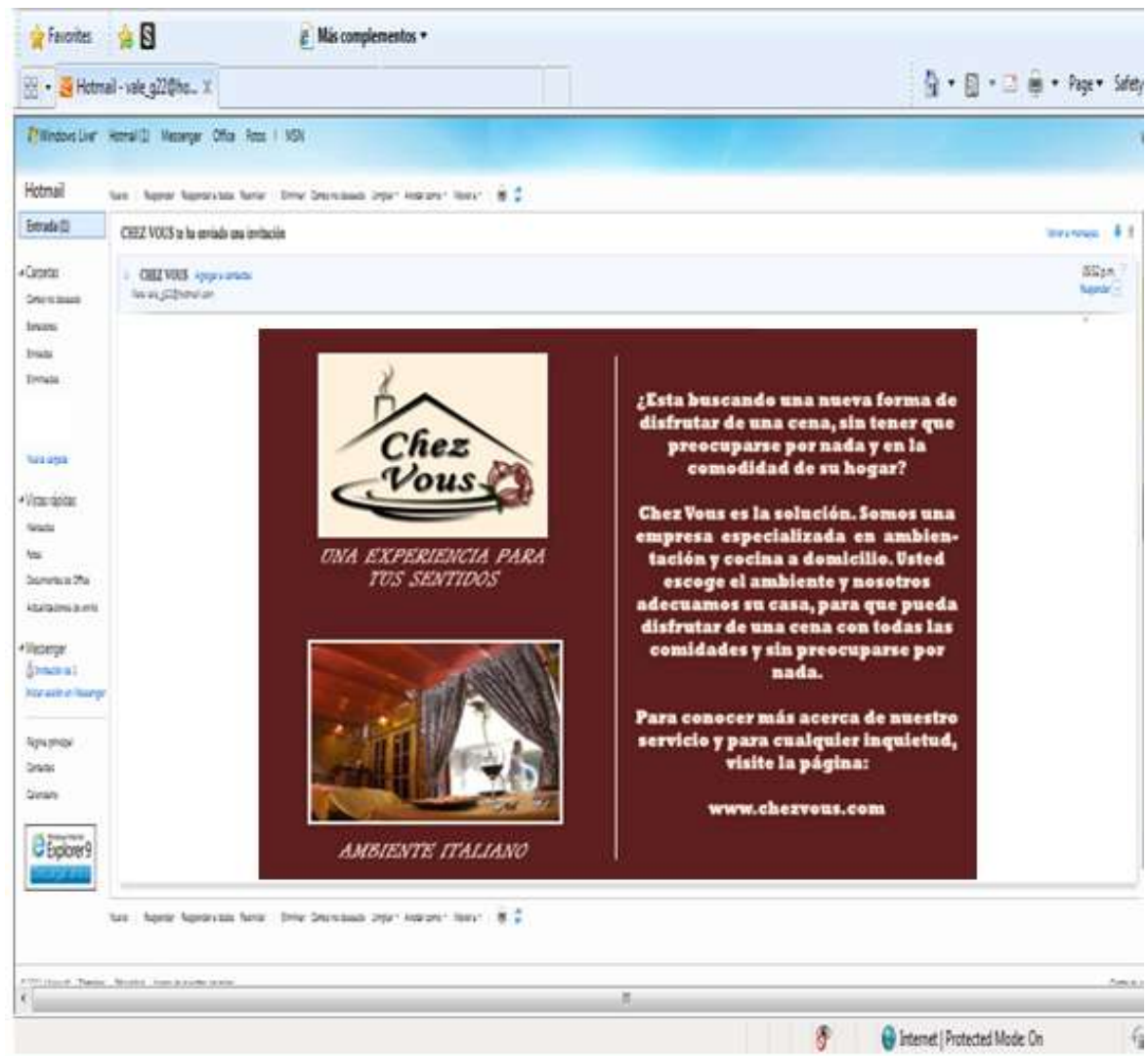
Chez Vous es la solución. Somos una empresa especializada en ambientación y cocina a domicilio. Usted escoge el ambiente y nosotros adecuamos su casa, para que pueda disfrutar de una cena con todas las comidas y sin preocuparse por nada.

Para conocer más acerca de nuestro servicio y para cualquier inquietud, visite la página:

www.chezvous.com



Mailing Promocional



ANEXO 3.3

MATRIZ DE ESTRATEGIAS DE DESARROLLO

MATRIZ DE ESTRATEGIAS DE DESARROLLO

ESTRATEGIA GENERICA	CARACTERISTICAS		MOVIMIENTOS DEFENSIVOS						RIESGOS
	Funcionales	Percibidas	Competencia	Nuevos Ing.	Sustitutos	Proveedores	Clientes	Gobierno	
DIFERENCIACION	* Desarrollo de nuevos productos	* Recetas propias de la casa			X	X	X		* Imitación de la competencia
	* Materia prima de calidad	* Análisis y selección de proveedores adecuados				X			* Retraso en tiempos de espera * Entrega de productos en malas condiciones.
	* Atención personalizada	* Personal proactivo, realación interactiva con clientes					X		* Rechazo de ciertos clientes que pueden rechazar esta atención.
	* Oferta complementaria	* Ambientación del lugar escogido por el cliente, con servicio de meseros.	X	X	X				* Imitación de la competencia.
	* Amplia variedad de ambientes	* Elegancia en su diseño y decoración, con temas	X				X		* Costos elevados
ENFOQUE	* Segmentación	* Target exclusivo limitado por edades, preferencias de consumo y nivel de ingresos	X	X	X		X		* Competencia dirigida a un segmento * Segmento no responde a lo planificado
	* Servicio personalizado	* Lealtad hacia la marca *Poca sensibilidad al precio por la exclusividad					X		* Imitación por parte de la competencia

ANEXO 4.1
REQUISITOS PARA LA APROBACIÓN DE CRÉDITO COMERCIAL BANCO
PROAMÉRICA

Requisitos

- Solicitud de crédito.
- Reporte de Información básica de la empresa.
- Declaraciones de IVA de los 3 últimos meses.
- Movimientos de cuenta de los 3 últimos meses.
- Impuesto a la Renta del año 2008 / 2009 / 2010.
- Flujo de caja proyectado a 1 año plazo.
- Balances a la fecha.

Documentación legal:

- Escritura de constitución
- Escritura de reforma de estatutos / poderes (si fuera aplicable)
- Copia de RUC
- Nombramientos de representantes legales
- Copia de cédulas y papeletas de votación de representantes
- Certificado de cumplimiento de Obligaciones con la Superintendencia correspondiente
- Certificado de cumplimiento de obligaciones con el IESS o última planilla de pagos
- Nómina actualizada de accionistas emitida por la Superintendencia correspondiente
- Copia de planilla de agua, luz o teléfono

SOLICITUD DE CRÉDITO EMPRESARIAL



Solicitud de Crédito Empresarial

DATOS DE LA EMPRESA Y DEL REPRESENTANTE LEGAL

Nombre de la Empresa
 Actividad
 Dirección
 Teléfono
 Fax
 R.U.C.
 E-mail:
 Nombre del Representante Legal
 C. C. o Pasaporte
 Cargo que ocupa

OPERACIÓN SOLICITADA

	Monto	Plazo
Crédito Renovable
Crédito Amortizable
Pignorados
Factoring
Garantías
Avaes
Línea de crédito

DESTINO DEL CRÉDITO

.....

.....

.....

Tarjeta Visa Business
 Fecha de corte y pago
 Cuenta para débito regular de pago ☐ Mínimo ☐ Total
 Contacto
 Nombres Email
 Teléfonos

DESCRIPCIÓN DE LA GARANTÍA

.....

.....

.....

.....

DOCUMENTACIÓN A ADJUNTAR

Información de la Empresa

Escrituras de constitución
 R.U.C.
 Nombramientos
 Cédulas de Identidad Rep. Legales
 Poderes
 Certificado IESS (al día en pagos)
 Certificados de cumplimiento SIC
 Certificados de cumplimiento con SRI

Información Financiera Indispensable de la Empresa

Balances y P&G de la Sup. Cías o Auditados
 de los últimos dos años
 Balance y P&G del último trimestre del año en curso
 Flujo de Caja proyectado mensual por un año

Reporte Básico de Información



Nombre de la empresa	
Dirección	
Teléfono	
Fax	
R.u.c.	
E mail	
Web site	
Fecha	

Actividad de la empresa

Historia de la empresa

Accionistas / Propietarios	% participación	RUC/CC

Capital suscrito	\$	-
Capital pagado	\$	-
Patrimonio	\$	-

Compañías Relacionadas	Actividad	Participación	RUC/CC

Directores y Administradores	Nombre	Tiempo en la empresa
Presidente		
Gerente General		
Gerente Financiero		

Trayectoria directores

InstalacionesPropias ☐
Arendadas ☐Hipotecada (s) ☐
No hipotecada (s) ☐
Institución _____**Detalles****Seguros**

Aseguradora	Tipo de seguro	Cobertura %	Vencimiento	Endoso

Productos o servicios**Detalles****Participación de los productos en los ingresos [2 últimos años]**

Producto	Año	Año
	% participación	% participación

Competencia**Participación en el mercado nacional**

Proveedores	CONTACTO	Nacional/ extranjero	Monto mensual prom.	Plazo créd.	RUC	Teléfono

Clientes	CONTACTO	Forma de pago crédito / efectivo	Plazo	RUC	Teléfono

Ubicación del mercado

Local	%
Regional	%
Nacional	%
Internacional	%

Situación laboral

Contrato colectivo

sí ☐no ☐

Sindicato

sí ☐no ☐**Total de empleados**

Directorio

Administrativos

Técnicos

Ventas

Producción

Otros

Referencias bancarias **(créditos e inversiones)**

Institución	# de cuenta	Préstamo tipo	Monto	Plazo

Firma